Nueva Empresa
www.nuevaempresa.com.bo

Enciclopedia del Emprendedor boliviano





Norexport
Bolivia





Ecofuturo
Fondo Financiero Privado S.A.

Idea de Negocio



Nueva Empresa

www.nuevaempresa.com.bo

1er fascículo
LA IDEA DE NEGOCIO





Norexport
Bolivia





Ecofuturo
Fondo Financiero Privado S.A.

Nueva Empresa
www.nuevaempresa.com.bo

Editor responsable Claudia Oporto C.
Investigación y textos Carla Cordero
Diseño Gabriel Hidalgo.

La producción de los fascículos que forman parte de la Enciclopedia del Emprendedor Boliviano, están basados en el Proyecto Ventures desarrollado a partir de la metodología Mc Kinsey.

Dirección: Av. Sánchez Lima No.2647 - Teléfonos: (591 - 2) 2434326 - La Paz, Bolivia.

1er fascículo

LA IDEA DE NEGOCIO



Bienvenidos emprendedores, esta enciclopedia pretende ser una guía que los ayudará a la creación de su empresa. A través de distintos fascículos abarcaremos los temas más relevantes del campo empresarial que no se enseñan en la educación tradicional. Del mismo modo, esta enciclopedia incluirá procesos y procedimientos útiles para Bolivia y que rigen en las instituciones tanto de apoyo, como de fiscalización y registro del país.

El proceso de creación de un "Start-up"

El proceso de creación de una empresa consta de tres etapas que el empresario debe reconocer. Es importante comprender claramente el trabajo que implica cada etapa y los retos que representan los obstáculos a salvar.

1era etapa: Desarrollo de una idea de negocio
2da etapa: Planificación del negocio
3era etapa: Start-up o creación de la empresa y expansión.

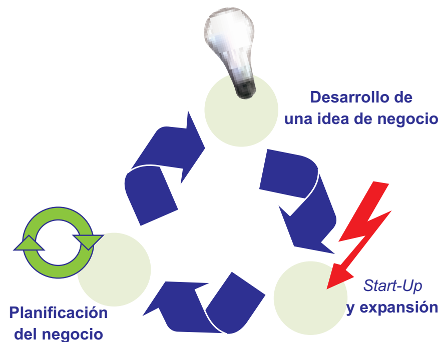
A partir de estas tres etapas se puede considerar que la empresa ya se ha establecido.

1era etapa:
Debemos poner por escrito nuestra Idea de Negocio y analizar sus posibilidades en el mercado sobre la base de una serie de indicadores clave. El obstáculo que debemos salvar como creadores en esta etapa es el de conseguir que los inversores se interesen en nuestra idea y de convencerlos que, básicamente, vale la pena financiarla.

2da etapa:
Elaborar nuestra Idea de Negocio y convertirla en un Plan de Negocio. El obstáculo que debemos salvar en esta etapa es el de conseguir los fondos necesarios para crear la empresa.

3era etapa:
Ésta es la etapa que más esfuerzo exige de parte del emprendedor. El Plan de Negocio está listo, y ahora debemos crear una empresa que funcione. El objetivo es crear una empresa que tenga éxito; una empresa que sea rentable y ofrezca un empleo interesante a muchas personas. Cuando se ha conseguido todo esto, ha llegado el momento de que los inversores iniciales se retiren: la empresa ya no es un Start-up, sino una empresa establecida, que opcionalmente puede ser vendida a otra empresa.

Proceso de desarrollo:



Consejo de inversor:

A lo largo del tiempo muchos emprendedores se acercan a los inversores para contarles sobre una idea que cambiar el rumbo de la historia. Estos inversores, por lo general, han visto muchos de estos casos y con el tiempo son m s cautelosos y objetivos. Ellos prefieren contar con una Idea de Negocio bien contada. A un inversionista le es f cil distinguir si la idea es factible o no, por eso es importante trabajarla. Para lo cual es importante considerar:

- **2 p ginas de extensi n**
- **No m s de 1.500 caracteres o 230 palabras.**
- **Claridad, no se debe suponer de antemano que quienes lean el proyecto estar n familiarizados con la tecnolog a del producto o con la jerga de su profesi n.**
- **Y lo m s importante, piense c mo convencer al eventual inversor de su Idea de Negocio. Por supuesto no es dici ndole que se har rico. l ya lo es.**

1era etapa:
Desarrollo de la Idea de Negocio

El punto de partida es una "idea brillante": la solución a un problema. Puede tratarse de un nuevo producto o un nuevo servicio, pero también puede ser una innovación dentro de un negocio existente. Por ejemplo un nuevo proceso de producción, una nueva forma de distribución o cualquier otra mejora en el diseño, producción o venta de un producto o servicio. La idea debe ser sometida a prueba con el fin de averiguar si existen clientes para ella y cuál puede ser el tamaño de su mercado. Básicamente, la idea, en sí misma, no tiene ningún valor intrínseco. Sólo adquiere valor económico cuando se ha convertido en una realidad en el mercado y para esto hay que materializarla, como diría la célebre frase, “1% de inspiración, 99% de transpiración”. Muchas veces creemos que nuestra idea es tan clara que podemos llevarla adelante, pero la verdad es que el ejercicio de explicarle el negocio a una persona ajena al tema ayuda mucho a organizar las ideas, si es por escrito, mucho mejor. Y es justamente ese documento que describe brevemente los aspectos más importantes del negocio. La Idea de Negocio es un boceto breve de lo que será su negocio -por lo general, no tiene más de 2 páginas de extensión-. Ocho son los puntos más relevantes en los que se debe incluir información que conteste las dudas más elementales para evaluar un negocio.

“La mejor forma de tener una buena idea es tener muchas ideas".

Linus Pauling, Químico

8 puntos para incluir en una Idea de Negocio

1.- CONCEPTO DE NEGOCIO
En términos muy claros y resumidos, ¿qué hace su negocio?

2.- PROPUESTA DE VALOR
¿Cuáles son las características del producto o servicio? ¿Cuál es el aporte que su servicio o producto brinda al cliente?

3.- MODELO DE NEGOCIO
¿Qué pasos sigue su negocio desde la elaboración o consecución de un producto o servicio hasta su entrega al cliente final?

4.- VENTAJAS COMPETITIVAS
¿Quiénes conforman su competencia? ¿Qué ventajas tiene su negocio sobre otros negocios similares? ¿Qué habilidades tiene su negocio y equipo que asegure su éxito y triunfo en el mercado?
¿Qué lo protege de que otros competidores imiten su negocio o lo aventajen copiando su idea?

5.-FUENTES DE INGRESO
¿Cómo crea valor su negocio o simplemente cómo va usted a generar utilidades con la operación de su negocio? ¿Cuáles son sus diferentes fuentes de ingreso?. ¿Cuánto dinero cree que puede generar su negocio en 3 - 5 años?

6.- CLIENTES Y MERCADO
¿Cuál es su mercado objetivo? ¿Qué potencial tiene este mercado (cuánto dinero se vende en este mercado al año, por ejemplo)? ¿Cuáles son sus clientes objetivos? Cuantificarlos.
¿Cómo planea que estos clientes conozcan su producto?

7.- FINANCIAMIENTO
¿Cuánto dinero necesita para que su idea se haga realidad? ¿Cuánto de capital de riesgo? ¿Cuánto en préstamos u otros?

8.- EQUIPO DE TRABAJO
¿Quiénes conforman su equipo de trabajo? ¿Cuál es su perfil profesional y de experiencia?

Una Idea de Negocio sin desarrollar no vale nada, por muy brillante que sea. Normalmente si contamos las etapas de desarrollo que hemos planteado, menos de un mes, sería altamente improbable y escasamente realista. Para el desarrollo de un producto o un proceso, la Idea de Negocio sólo está lista para ser financiada cuando es sufientemente concreta para ser llevada a cabo en un futuro previsible. Los inversores llaman a esta etapa la “fase de semilla de la idea”; normalmente se financia con ”dinero blando”, en otras palabras, con fondos que no plantean exigencias excesivas o puedan hacer peligrar el éxito del proyecto.

Algunas preguntas inevitables:

Es importante plantearse algunas preguntas que si no las hacemos internamente, surgir n de igual modo con el inversionista y no nos habremos preparado para ellas

La Idea de Negocio es un proceso de afinaci n, donde debemos comprobar, una y otra vez su probabilidad de xito:

- **Disponemos de buenas respuestas para las 8 preguntas que nos har n?**
- **Hemos hecho el ejercicio de resolver los problemas en caso de que nos cambien algunos supuestos?**
- **Hemos logrado mejorar las posibilidades de nuestra idea en el mercado?**
- **Hemos pensado en los costos fijos de implementar nuestra idea? Incluyendo stos, la Idea es a n rentable?**

Si no es as , debemos seguir trabajando. En casi todos los casos, es muy eficiente comentar la idea con amigos, profesores, expertos, clientes potenciales: cuanta mayor sea la amplitud y minuciosidad con que analicemos nuestra idea, mayor ser la claridad con la que podemos expresar sus ventajas y sus probabilidades de aceptaci n en el mercado. S lo entonces estaremos preparados para hablar de ella con un posible inversor.

Un ejemplo de Idea de Negocio

Este ejemplo pretende ser una guía para la elaboración de una Idea de Negocio. Las cifras son ficticias.

Nombre del Negocio: Misentradas.com

Concepto de Negocio:

Será un sitio en el que el público podrá saber qué espectáculos se están realizando y podrá adquirir entradas para éstos. En el sitio, se podrá obtener información de todos los espectáculos de teatros, cines, encuentros deportivos, entre otros eventos que se estén llevando a cabo en las principales ciudades.

El portal posibilitará la búsqueda y selección de información por tipo de evento, zona, fecha, precio, valor de la entrada y ubicación. Tendrá acceso a críticas de reconocidos especialistas y opiniones de espectadores de dichos eventos. El proyecto también posibilitará servicios destinados a las empresas de espectáculos.

Propuesta de valor:

Todo en un sito "one stop shopping": MisEntradas.com propone un sitio completo a través del cual un espectador podrá satisfacer todas sus necesidades relativas a espectáculos, desde la búsqueda de información hasta la compra de entradas. Nuestro valor estará dado por:

- Nuestro servicio ininterrumpido, 7x24 horas.
- Entorno amigable de contenidos.
- Facilidades de transacción.
- Contenidos que nuestro sitio ofrecerá.
- Capacidades de búsqueda de espectáculos, por área, rubro, costo,etc.

Modelo de negocio:

El organizador del evento o espectáculo proporcionará a nuestra empresa un número determinado de entradas a ser vendidas a través de nuestro Sitio. Las entradas físicas permanecerán en las respectivas empresas de espectáculos hasta días antes del espectáculo, cuando se realice la distribución. La entrega de las entradas será a domicilio, servicio que estará a cargo de motos de reparto, con quien cerraremos un acuerdo comercial. Las entradas nunca estarán en nuestra empresa.

La compra de entradas se realizará utilizando tarjetas de crédito. Los usuarios finales deberán registrarse en nuestro sistema en su primera compra y luego proporcionar su identificación de usuario cada vez que accedan para realizar una compra. El sistema registrará los eventos y alimentará automáticamente la base de datos histórica.

Un equipo de tareas especializado relevará los eventos artísticos y deportivos e incluirá su información en el Sitio de contenidos de la empresa. Firmaremos acuerdos con críticos de cine y espectáculos para que éstos publiquen sus análisis de distintos eventos.

Ventajas competitivas:

- Primera empresa en el mercado. A fin de asegurar su condición como tal, nuestra empresa está en pleno desarrollo de una red de alianzas estratégicas con empresas organizadoras de espectáculos. Estas alianzas permitirán facilitar la generación de una marca, ganar acceso a fuentes de contenidos y generar tráfico en nuestro Sitio. Podemos citar como ejemplos de alianzas: relaciones con organizaciones de cinéfilos y artistas y algunas organizaciones deportivas, especialmente de clubes de fútbol.

Fuentes de ingreso:

- Ventas de entradas online:
  - Comisiones por entrada vendida del 5%.
  - Cargos de distribución que son recolectados por cada orden, de 1%.
- Venta de publicidad.
- Venta de merchandising (poleras, gorras, llaveros).
- Venta de información agregada.

Los ingresos por ventas de información agregada serán efectivos a partir del segundo año de operación de MisEntradas.com. La venta de estudios estadísticos de espectadores crecerá en proporción al incremento de nuestra base de usuarios.

Clientes y mercado:

Estimaciones iniciales indican que gastamos en actividades de tiempo libre un total de $us.500.000.000 millones al año en espectáculos deportivos, cines, teatros y eventos asociados.

Nuestras estimaciones de penetración de canales de distribución indican que en EE.UU se podría vender un 30% de las entradas a espectáculos por medios electrónicos, pensando que somos un país cuyo uso de Internet es menor, estimamos alcanzar un 10%, lo que podría estimarse en $us.50 millones anuales.

Asumiendo la existencia futura de un competidor, estimamos que podemos llegar a obtener un 70% del mercado online, que representa un market share de 7%. Considerando un 6% de comisiones y gastos de distribución, el grueso de nuestros ingresos sería $us.2.1 millones anuales. Nuestros clientes se concentrarán en el grupo entre 18 y 35 años, con acceso a tarjetas de crédito e internet, que tengan interés en el cine, espectáculos deportivos y otros.

Financiamiento:

Se adjuntan anexos con datos detallados de los montos requeridos para la adquisición de equipamiento, tecnología, publicidad y marketing, recursos humanos, espacios físicos y servicios generales, distribución y costos de generación de contenidos.

Equipo de trabajo:

El equipo estará conformado por siete profesionales: ingenieros en sistemas (dos), quienes estarán a cargo del mantenimiento de la página, desarrollo de base de datos y servicios; comunicación (tres), responsables de la elaboración de contenidos; publicista (uno) y administrador de empresas (uno). Adicionalmente contaremos con personal de apoyo (seis) que estará a cargo del servicio de entrega de entradas y otros.

¿Qué se necesita para ser emprendedor?

En la parte de motivación:

1. Capacidad de compromiso: Tanto consigo mismo, como con los demás.

2. Vocación por el trabajo: Todos los días, casi todo el día hasta sacar las iniciativas adelante.

3. Constancia: Juntar a la perseverancia y a la fe. Si el emprendedor no cree en sí mismo y en su proyecto, está destinado a fracasar.

4. Empuje: Es la capacidad de sacar las iniciativas adelante, el nivel de sacrificio y entrega y las ganas por cumplir los sueños.

5. Coraje físico y un gran entusiasmo para toda clase de ideas: La pasividad no es una característica de un emprendedor, el entusiasmo y el movimiento continuo sí.

En cuanto al saber:

1. Conocimiento: Ser emprendedor requiere conocimiento en los temas que se van a desarrollar en los proyectos o actividades, sea cuales sean.

2. Cultura: En un sentido amplio, saber adaptarse a las diversas situaciones y saber comportarse ante las circunstancias.

Otras capacidades no tan evidentes:

1. Capacidad de asociación: Una idea grande, difícilmente se desarrolla por una persona, la capacidad de asociarse (bien) es clave en el éxito.

2. Capacidad de mando: Ser el jefe no es sinónimo de poder; ser el guía o líder sí lo es.

3. Visión: Donde otras personas ven un problema o una dificultad, un verdadero emprendedor ve una oportunidad.....

4. Generación de Ideas: Es necesario tener ideas, replantearlas e implementarlas constantemente.

5. Capacidad de asumir riesgos: El que no arriesga.... no gana.

6. Capacidad de medir el riesgo: Saber exactamente a qué se está jugando y cuales son las oportunidades, debilidades y fortalezas.

7. Capacidad de autocrítica: Nadie es perfecto, aprender de los errores y ser consciente de ellos es fundamental.

8. Independencia: Para tomar decisiones y dar mandatos: Es la idea de emprender, conseguir metas propias.

Otras características:

- Capacidad de entender los procedimientos legales, crediticios y financieros que se presenten
- Capacidad de innovar y responder ante la adversidad.
- Muchas veces el emprendedor debe ser sociable, encantador y debe tener capacidad de convocatoria.

Lo importante, es hacer valorar su trabajo, y hacerse valer como persona, ser intelectual y humano.

Muy importante: Inteligencia y capacidad de análisis....

Una de las grandes ventajas que tienen los nuevos emprendedores es que son soñadores y, por lo general, no están contaminados con la totalidad de los riesgos. Son más agresivos que sus competidores al establecer una estrategia clara y poseer objetivos definidos.

Cómo presentar una Idea de Negocio

A continuación le presentamos tres formas de presentar una Idea de Negocio:

Una joven ingeniera tiene una Idea de Negocio para un nuevo producto y desea presentarla a posibles socios. Ella sabe que debe ir directo al grano si quiere ser escuchada.

1era opci n: El enfoque de las ventas

"Tengo una gran idea para un nuevo sistema de pago, de manejo muy sencillo para el cliente, que tiene un enorme potencial. Es lo que ustedes siempre desearon tener y les ayudará a ganar mucho dinero".

Los posibles socios piensan: "Todo es pura palabrería. He escuchado centenares de 'grandes ideas': un aburrimiento".

2da opci n: el enfoque tecnológico

"Tengo una idea para un sistema computarizado de control de máquinas. La clave es un chip SSP totalmente integrado con 12 GBytes de RAM y manejo directo de la unidad de control por medio de tecnología SSP asimétrica; su desarrollo ha llevado cinco años".

Los posibles socios piensan: "Una ingeniera informática enamorada de la tecnología. Ella es su propio mercado".

3era opci n: El enfoque empresarial

"Tengo una idea que ofrece la posibilidad de crear una empresa de unas 50 personas, con unos ahorros de costos de entre un tres y un 5%. Los análisis iniciales de precios/costos me han convencido de que el margen potencial puede ser de un 40-60%. A través de la Asociación de Pequeñas Empresas y la revista XYZ, tengo acceso a un canal de publicidad muy centrado en el negocio. La distribución se realizaría por medio de “ventas directas”.

Los posibles socios piensan: "Conoce las ventajas para el cliente y las ha cuantificado. También ha pensado en el mercado y en el beneficio potencial, y sabe cómo va a hacer llegar el producto al cliente. Estoy interesado en saber de qué clase de producto se trata".

Muchas veces creemos que teniendo un buen documento, redactado adecuadamente con claridad es suficiente para atraer un inversionista; sin embargo, una de las grandes deficiencias que tenemos no sólo en Bolivia, sino en algunos países de Latinoamérica es que no somos capaces de vender nuestra idea, producto o servicio. Para una presentación oral ante posibles inversores es importante preparse.

Tips para hablar en público

Prepararse, prepararse y prepararse.

S lo quienes han estudiado todas las posibilidades de preguntas y dudas, son capaces de vender su Idea de Negocio:

- **Tranquilidad: Aunque parezca obvio, es importante mantener la calma, una de las claves para esto es pensar que nadie m s que nosotros conoce mejor, lo que estamos vendiendo. Si sus interlocutores sienten que usted tiene miedo, se preguntar n si algo de lo que est diciendo no es correcto o inclusive si hay gato encerrado .**
- **Presencia: No vaya a una presentaci n muy elegante ni tampoco muy formal. Por otro lado no use accesorios muy llamativos: en el caso de los hombres, no utilice una corbata muy colorida y si es mujer, no use joyas o colores muy llamativos ni provocadores, cualquiera de estos elementos podr an distraer a sus inversores y stos no prestar atenci n a lo que realmente vale la pena.**
- **Lenguaje: Muchas veces pensamos que siendo muy protocolares, causaremos mejor impresi n. La verdad es que ni mucho ni poco, simplemente como es uno mismo. El protocolo dicta ser cort s sin ser humilde, ustear a la personas por m s que ellas lo tuteen a usted y utilizar un lenguaje que sea cotidiano, sin caer en formas literarias fuera de uso. Piense que vender su idea es contar una historia que debe ser atractiva, coherente y con un final feliz. Esto no quiere decir tampoco, ensalzar sin datos la oportunidad que significa nuestra Idea de negocio.**

Más ejemplos de Ideas de Negocio, consulte:

- www.bidnetwork.org/boliviaplans
- www.ideasdenegocios.com.ar
- www.100ideasdenegocio.com
- www.mincomercio.gov.co
- www.infomipyme.com



Programas de cooperación para enviar Ideas de Negocio:

BID CHALLENGE BOLIVIA:
www.bidnetwork.org

EMBAJADA REAL DE LOS PAÍSES BAJOS:
www.mfa.nl/lap-es

Cooperación Dinamarca
www.b2bprogramme.com

Presentación formal

1era página:
Título con el nombre de la Idea de Negocio.
Fecha de la presentación.
Nombre del proponente.

2da página:
Nota sobre confidencialidad*

3era página:

1.- Concepto de negocio
2.- Propuesta de valor
3.- Modelo de negocio
4.- Ventajas competitivas
5.- Fuentes de ingresos
6.- Clientes y mercado
7.- Financiación

- Texto con 2 a 4 páginas, máximo.
- Estructura clara, usando subtítulos y tabuladores.
- Incluir cuadros y tablas para facilitar la lectura.
- Máximo 4 ilustraciones como apéndice si es necesario.
- Referencias explícitas en el texto.
- Diseño claro y sencillo.
- Estilo uniforme.

*** Nota sobre confidencialidad:**

Normalmente no tenemos por qué desconfiar de un Foro de Inversiones que está organizado por instituciones que promueven emprendedurismo, sin embargo no está demás incluir junto a su Idea de Negocio, una nota sobre confidencialidad, que podría ser firmada por su interlocutor:

“Me comprometo a mantener confidencialidad sobre la información o documentación suministrada, obligándome a no difundir, ni utilizar en beneficio propio, en ningún momento, ni hacer público, por ningún medio, forma o formato la idea xxxx (el nombre de su idea), presentada por Xxxx Xxxx (su propio nombre)".

“La victoria suele ir a aquellos con suficiente ingenuidad y falta de experiencia como para subestimar los monumentales obstáculos a los que deben enfrentarse”.

Richard Feynman, Físico

AQUÍ TIENE SU DINERO

Ecoefectivo G



Usted necesita efectivo inmediato y lo solicita. Conocemos sus necesidades, entonces, su crédito está autorizado.

Todo con su Tarjeta **G**.

Este es **Ecoefectivo G.** Dinero inmediato para lo que necesite y cuando lo necesite.

Y lo mejor: puede cobrarlo con su Tarjeta **G**.

Si necesita efectivo; este es el camino más rápido para obtenerlo.

Ecoefectivo G. El dinero inmediato.



Negocios Inclusivos

Presencia Global - Impacto Local

SNV es una organización holandesa de asistencia técnica al desarrollo comprometida con una sociedad en la que las personas tienen la libertad de dar forma a su propio desarrollo.

Con presencia en 5 regiones y más de 100 oficinas en el mundo, alrededor de 1,500 especialistas diariamente fortalecen capacidades de organizaciones locales que tienen potencial para impactar significativamente en el desarrollo de sus países.

Nuestra estrategia

El enfoque principal de SNV es el desarrollo de capacidades de organizaciones locales con potencial para acelerar la inclusión de las mayorías de bajos ingresos en la economía de sus países.

SNV invierte sus recursos humanos y financieros en dos áreas de impacto:

Producción Empleo e Ingresos (PIE):

El trabajo de SNV Bolivia se enfoca en 3 sectores con potencial de impacto en inclusión económica:

1. Turismo Inclusivo
2. Foresteria Inclusiva
3. Agronegocios (Specialty Commodities)

En estos sectores SNV promueve Negocios Inclusivos con empresas líderes e innovadoras, e incrementa la competitividad e inclusión en la cadena de valor.

Acceso a Servicios Básicos (BASE)

El trabajo en BASE fortalece la inclusión económica a través del desarrollo de un entorno favorable en las regiones y sectores, las líneas de trabajo principales son:

1. Educación para la Producción, y
2. Gestión Pública Efectiva



Programas PIE en Bolivia

- Turismo:
  - Destinos Inclusivos
  - Entorno para la Inclusión
- Forestal:
  - Cadena de Madera - urbana y rural
  - Castaña
- Agronegocios:
  - Cereales Andinos
  - Especias



www.inclusivebusiness.org
www.snvla.org

El impacto en reducción de pobreza requiere abrir la economía a las mayorías de bajos ingresos mediante soluciones de mercado

Plan de Negocio



Nueva Empresa

www.nuevaempresa.com.bo

2 do fascículo

RESUMEN EJECUTIVO Y EL PRODUCTO

PLAN DE NEGOCIO





Norexport
Bolivia





Ecofuturo
Fondo Financiero Privado S.A.

Nueva Empresa
www.nuevaempresa.com.bo

Editor responsable | Claudia Oporto C.
Investigación y textos | Carla Cordero
Colaboración | Valeria Adriázola
Diseño | Gabriel Hidalgo.

La producción de los fascículos que forman parte de la Enciclopedia del Emprendedor Boliviano, están basados en el Proyecto Ventures desarrollado a partir de la metodología Mc Kinsey.

Dirección: Av. Sánchez Lima No.2647 - Teléfonos: (591 - 2) 2434326 - La Paz, Bolivia.

2 do fascículo

RESUMEN EJECUTIVO Y EL PRODUCTO

PLAN DE NEGOCIO



Muchas veces no terminamos de entender la importancia de un Plan de Negocio, creemos que con haber elaborado una Idea de Negocio ya es suficiente; sin embargo, un Plan de Negocio, tiene dos puntos principales: desarrollar una estrategia de cómo alcanzaremos las metas y objetivos planteados para uso interno y un documento de venta de nuestra empresa, para uso externo.

Desarrollando el Plan de Negocio

¿Por qué es importante desarrollar un Plan de Negocio? Básicamente porque éste nos abre puertas para legitimizar la que hasta ahora parece una buena idea.

El mundo del emprendimiento ha demostrado que una idea, por muy buena que sea, no es nada si no se desarrolla mediante un trabajo ordenado y sistemático. Por ello, el siguiente paso para hacer realidad una Idea de Negocio es la construcción de un Plan de Negocio, factor que se convierte en el desafío más importante a la hora de poner en marcha un nuevo emprendimiento.



El contenido del Plan de Negocio debería proporcionar información clara y concisa sobre los aspectos del negocio propuesto. Esto incluye temas prácticos como la creación, el funcionamiento, dirección, análisis de los costos, ventas, rentabilidad y perspectivas de expansión.

Dicha información permitirá conocer si nuestra Idea de Negocio resiste a un estudio más exhaustivo, o si necesitamos modificarla o, incluso, pensar en otra nueva. Si acudimos a inversores profesionales, éstos apoyarán nuestros esfuerzos de planificación y actuarán de tutores y consejeros. De esta forma, desempeñarán un papel crucial en la puesta en marcha de nuestra empresa en gestación.

4 puntos a considerar:

Si usted logra resolver estos cuatro puntos fundamentales, su Plan de negocio va por buen camino:

1.- El producto o servicio debe dar solución a un problema o a una necesidad identificada.
2.- Debe ser técnicamente realizable.
3.- El planteamiento económico debe ser factible para lograr utilidades.
4.- Debe ser real, en todos los aspectos: no cuentan los viajes a la luna.

¿Qué falla en los Planes de negocio?

La mayoría gasta demasiada tinta en los números y dedica muy poco espacio a la información que realmente les importa a los inversores inteligentes. Como todo inversionista maduro sabe, que las proyecciones financieras de un nuevo emprendimiento, son un acto de imaginación. Una aventura empresarial enfrenta demasiadas incógnitas como para poder predecir ingresos, mucho menos utilidades.
Sin malentendidos, un Plan de Negocio, debe incluir números a modo de modelo de negocio que muestre que el equipo administrativo ha evaluado y previsto escenarios de fracaso.
El inversionista tiene una sola meta: maximizar el rendimiento potencial de su inversión mediante flujos de efectivo y minimizar el riesgo; sin embargo, siempre recuerde: un inversionista dispone de poca atención y existirán caracterísiticas que lo atraerán y otras que los alejarán.

La necesidad de un Plan de Negocio

Pensar en la propuesta de un Plan de Negocio debe ser un proceso cada vez más riguroso. Un Plan escrito es esencial para asegurar una cobertura sistemática de todas las características importantes de un nuevo negocio. Al idenficar las variables que pueden afectar el éxito o fracaso del negocio, el Plan se convierte en un modelo que ayuda al emprendedor a concentrarse en temas y actividades importantes para la nueva aventura.

Un Plan de Negocio debe ser eficaz en el aspecto de vender el producto o servicio a aquellos que están dentro del emprendimiento. Ofrece una estructura para comunicar la misión del empresario a los empleados presentes y futuros.

El Plan de Negocio eleva la credibilidad de un emprendimiento sobre todo para organizaciones que de alguna forma u otra, apoyan a emprendedores, entre ellos organizaciones como el Fondo Emprender, para capital semilla, inversores privados u organizaciones de cooperación.

“Los negocios son como el ajedrez: para conseguir el triunfo, es necesario anticipar varios movimientos.

Willian A. Sahlmann, Profesor

Estructura del Plan de Negocio

Este mapa de preguntas es clave para estructurar su Plan de Negocio.

1.- RESUMEN EJECUTIVO

Una impresión general, clara y concisa que pueda leerse rápidamente y que aporte al lector todos los elementos relevantes del Plan de Negocio.

Si bien encabeza la lista de la estructura, siempre se debe elaborar al final de todo el Plan de Negocio.

2.- PRODUCTO O SERVICIO

¿Qué problemas resuelve nuestra idea?; ¿Qué necesidad satisface?; ¿Qué tipo de producto o servicio queremos vender?; ¿Qué es exactamente lo que ofrece?; ¿Qué tiene de innovador el producto o servicio?; ¿Es un producto o servicio único? ¿Cómo se protegerá su unicidad?

3.- SISTEMA DE NEGOCIO Y ORGANIZACIÓN

¿Cómo es el Sistema de Negocio de la empresa?; ¿Qué actividades de las incluidas en el Sistema de Negocio llevará a cabo la propia empresa y cuáles comprará ("fabricar o comprar")?; ¿Cuál es nuestro enfoque?; ¿Cuáles son las funciones empresariales que conforman la organización y cómo se hallan estructuradas?; ¿Qué valores y normas definen a la organización (cultura corporativa)?; ¿Vamos a colaborar con otros socios y, si es así, cuáles son las ventajas de esta cooperación tanto para nosotros como para ellos?.

4.- EQUIPO DE TRABAJO

¿Quiénes son los miembros del equipo de trabajo y en qué destacan?; ¿Qué experiencia y habilidades posee el equipo de trabajo que servirán para poner en marcha el emprendimiento?; ¿Cómo y con quién debería completarse el equipo?; ¿Qué motiva a cada uno de sus miembros?

5.- PLAN DE IMPLANTACIÓN

¿Cuál es la mejor forma de agrupar las tareas en paquetes de trabajo?;¿Cuáles son los puntos clave para la ampliación de nuestra empresa?; ¿Cuándo tendremos que cumplir los puntos clave?; ¿Qué tareas y puntos clave se hallan interconectados?; ¿Cuál es el camino crítico?

6.-PLAN DE MARKETING O COMERCIAL

¿Quiénes son nuestros clientes objetivo?; ¿Cómo podemos llegar a ellos?; ¿Quiénes son nuestros competidores?; ¿Cómo nos enfrentaremos a ellos?¿Cuánto invertiremos en promoción y comunicación?; ¿Cuáles serán nuestros precios?; ¿Cómo controlaremos los resultados de nuestro Plan?

7.- PLAN FINANCIERO

¿Cuánto capital necesita la empresa para arrancar?; ¿Cuánto dinero en efectivo se necesitará en un escenario crítico?; ¿De dónde procederá el capital?; ¿Qué rendimiento pueden esperar los inversores? ¿Cómo generaremos beneficios?

8.- IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

¿Qué riesgos podrían suponer una amenaza para el éxito de la empresa?; ¿Cómo los afrontaremos y cómo reduciremos al mínimo su impacto?; ¿Cuál es el efecto cuantitativo de cada uno de los riesgos (pronósticos)?; ¿Cómo podría salir a flote la empresa en el caso de que se produjera la "situación pésima"?

1.- El Resumen Ejecutivo:

Un resumen ejecutivo ofrece una impresión general y todo lo que un lector presionado por la falta de tiempo debe saber. La claridad y facilidad para la comprensión resultan especialmente importantes. El resumen es, por así decirlo, el boceto de nuestro proyecto y el Plan de Negocios, el dibujo definitivo, sin embargo debe aportar los elementos más relevantes de este último.

Elaborar un resumen claro y conciso de un Plan de Negocio en dos páginas, implica a menudo una dificultad superior y un tiempo mayor que los requeridos para elaborar veinte páginas. La síntesis exige un proceso adicional, medido en tiempo y espacio.

El lenguaje no debe ser complicado y la presentación deber ser clara. Lo que pretende el resumen ejecutivo es que un inversor muestre interés para seguir leyendo.

El resumen aporta otra ventaja, como sinopsis de nuestras percepciones, puede servir de base para una comunicación clara y concisa. Todos los puntos clave quedan tratados en dos minutos.

Haga el ejercicio, siéntese frente a un espejo y cronometre el tiempo y en dos minutos, trate de explicar y resumir la oportunidad que significa su Plan de Negocio, pensando que no debe olvidar:

1.- La idea claramente expuesta sobre la solución que brinda el negocio y quienes serán los clientes.

2.- El factor de diferenciación de otros similares.

3.- La viabilidad del mercado, el equipo de trabajo, la tecnología y especialmente, la inversión y el retorno a ésta.

4.- Su capacidad y determinación.

No olvide, el resumen ejecutivo, se hace al finalizar la estructura de ocho puntos que implica desarrollar un Plan de Negocio.

El resumen debería estar dividido en cinco secciones:

1.- Oportunidad: Describe la necesidad que actualmente no está satisfecha en el mercado. Si la necesidad está siendo satisfecha por otras empresas, se debe argumentar como no lo está haciendo de forma adecuada.

2.- Solución: Describe la solución al problema, y porqué es mejor a lo que existe en el mercado.

3.- Dirección: Describe por qué usted y su equipo de trabajo están cualificados para proporcionar la solución propuesta.

4.- Tamaño de mercado y expectativas: Describe el mercado objetivo.

5.- Necesidad de financiamiento y estrategia de salida: Describe cuanto dinero necesita y en qué va a invertirse, considerando soluciones posibles.

Para recordar lo que es importante...

Un resumen completo deberá responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la idea de negocio?
- ¿Cumple con el criterio de singularidad?
- ¿Cuáles son los clientes de nuestro proyecto?
- ¿Cuál es el valor para esos clientes?
- ¿Qué volumen de mercado y tasas de crecimiento prevé?
- ¿Cuál es el ambiente competitivo que enfrenta?
- ¿Qué etapas del desarrollo adicionales se necesita?
- ¿Cuánta inversión es necesaria (una estimación)?
- ¿Se ha propuesto metas de largo plazo?

2.- Producto o servicio:

¿Qué es lo que queremos vender? El objetivo principal de una nueva empresa es ofrecer una solución a un problema existente en el mercado, es decir que el producto o servicio debe satisfacer una necesidad del cliente. Por ello, el Plan de Negocio debe comenzar con la identificación de esta necesidad y la propuesta de una solución.

Como su nombre lo indica, esta sección debe explicar claramente el producto o servicio que se ofrecerá. Se deben especificar las características del producto:

- Si es exclusivo.
- Si es masivo.
- Su factor de diferenciación.
- Si es un producto innovador, explicar si existe un prototipo o una descripción de cómo se lo desarrollará.

Normalmente, los inversionistas estarán más interesados en aquellos productos o servicios que ya hayan sido desarrollados y probados. Es decir que cumplan una funcionalidad con éxito.

¿Qué es lo que hará de esta idea algo irresistible en el mercado?

Si tenemos un buen producto o servicio, mejoraremos las posibilidades de éxito de la empresa.

Para definir un emprendimiento o negocio exitoso es necesario cumplir al menos tres requisitos:

- Identificar las necesidades y problemas relevantes del cliente.
- Definir claramente quiénes son los clientes potenciales.
- Definir la singularidad y la posición de la oferta en relación con la competencia.

¿Es bueno mi producto?



Si apostamos por la innovación, es importante demostrar la utilidad de nuestro producto o servicio de la forma más clara y convincente para el cliente.

Debemos especificar también por qué nuestro producto es único. ¿Podrá nuestro producto aumentar los beneficios para el cliente mediante innovaciones en el producto o sistema? ¿Puede quedar protegido durante años mediante patentes o contratos exclusivos con socios estratégicos?

¿Puede protegerse la idea de producto o servicio?

Dos puntos de vista: Muchas veces creemos que nuestra idea de producto o servicio es única. La verdad es que son muy pocos los productos o servicios realmente inventados. Sin embargo, hay ciertas innovaciones que requieren de cierta protección y para eso está el Servicio Nacional de Propiedad Intelectual, SENAPI.

Es recomendable registrar desde el principio los nuevos productos o sistemas, para lo que podemos recurrir a un abogado o ir directamente al SENAPI. En el caso de productos o sistemas, será importante incluir un esquema o dibujo con el detalle o descripción del mismo, aunque todavía no exista un prototipo.

Cómo presentar su idea de producto o servicio:

Como señalábamos anteriormente, en este punto del Plan de Negocio debemos demostrar clara y fácilmente cómo nuestra idea resuelve un problema concreto. Utilizaremos argumentos que puedan ser comprendidos por quienes no son expertos.

Considere los siguientes pasos:

- Señalar el problema y su solución.
- Describir la innovación de la idea; explicar hasta qué punto nuestra solución ofrece al cliente una utilidad única, la cual debe cuantificarse. Es necesario tener en cuenta que los productos no se venden por lo que son, sino por lo que pueden hacer por el cliente, es decir: por la utilidad que le significará y por las necesidades que satisfacerá.
- Transformar las características de nuestro producto en beneficios o ventajas para nuestros clientes.
- Incluir una descripción detallada y la denominación del producto, en el que se describa el ciclo de vida del mismo. Es importante hacer referencia al valor agregado que le daremos al producto o servicio y las ventajas con las que cuenta nuestro país para lograrlo.
- Indicar la situación de registro de propiedad y, si procede, los detalles que contiene.
- Comunicar visualmente. Es decir, una imagen del producto, una foto del prototipo o si es un servicio, una filmación del servicio en acción. Un organigrama del sistema también podría ayudar al lector a formarse una idea de lo que tenemos en mente.
- Evitar la explicación de los detalles técnicos, ya que carecen de importancia para la mayoría de la gente. Sin embargo, si el producto o servicio tiene una base tecnológica importante, realice un glosario, breve, conciso en el que del modo más simple se expliquen conceptos sin los cuales no sería posible entender la idea del producto o servicio. “El que explica se complica”, piense en palabras simples en un texto corto y comprensible.

En todos los casos, siempre es importante que lo vea y lea otra persona que no sabe nada de su proyecto y así usted podrá probar y medir el entendimiento de este punto tan importante en el desarrollo del Plan de Negocio.

Sobre la confidencialidad:

Los abogados, los contadores y los empleados de banca están obligados por ley a respetar la confidencialidad de los negocios de sus clientes. A los inversores de capital de riesgo también les interesa conservar la confidencialidad de las ideas de sus clientes. Sin embargo, el mejor modo de proteger su idea de producto o servicio es poner rápidamente la idea en práctica.

Pasar de este punto a una empresa con éxito requiere un enorme esfuerzo -conocido como "la superación de la barrera de entrada". Así se logra desalentar el posible plagio.

El futuro del negocio depende de la cantidad y calidad de estos intercambios económicos realizados en base a la venta del producto o servicio; por lo que resulta que hay que darle al producto toda la importancia que tiene.

Algunos emprendedores suelen creer que su producto es el mejor -y puede que técnicamente lo sea- y que simplemente por esa razón los clientes van a ir en masa a comprarlo o trabajan en un producto que ha funcionado bien durante años, pero que no necesariamente funciona bien en la actualidad. Estos errores pueden hacer fracasar todo un proyecto.

Es recomendable mantener los ojos bien abiertos y observar constantemente el comportamiento del mercado y familiarizarse con el concepto de ciclo de vida del producto.

Para recordar lo que es importante:

- ¿Qué problemas resuelve la idea?
- ¿Qué necesidad del cliente satisface?
- ¿Qué tipo de producto o servicio queremos vender?
- ¿Qué es exactamente lo que ofrece?
- ¿Qué tiene de innovador el producto o servicio?
- ¿Es un producto o servicio único?
- ¿Cómo se protegerá su unicidad?

Medir el éxito de un producto:

Cuando desarrollamos la idea de nuestro producto o servicio, las personas que nos rodean tienden a darnos su opinión. Muchas veces estamos tan metidos en nuestro producto o lo hemos analizado tantas veces que no sabemos si esas contribuciones tienen o no valor realmente.

Para ello, existe una tabla que nos permite medir ciertos factores que son críticos al momento de terminar o pulir nuestra idea de producto o servicio.

Puede utilizar un criterio de evaluación del 1 al 7, donde 7 es el mejor escenario y 1 el peor. La tabla le permitirá cuantificar las oportunidades de su producto o servicio e inclusive considerar ciertas innovaciones.

No se confunda al llenar los valores y equivoque las cifras. Si pensamos que el costo de producción es alto, no tenemos que poner 7, sino todo lo contrario, el puntaje debe ser bajo. 7 es cuando las presunciones están a nuestro favor y 1 cuando no.

El siguiente puede ser un ejemplo más claro:

Consideraciones	1	2	3	4	5	6	7	SUMA
Riesgo de competidores			3					3
Posibilidad de vender a través de canales existentes		2						2
Responde al Plan Estratégico					5			5
Potencial de crecimiento					5			5
Bajo costo de producción*		2						2
Retorno de la inversión				3				3
TOTAL:								20
PROMEDIO								3

Verá que lo importante es sumar los resultados y sacar un promedio dividiendo la cifra obtenida entre las seis casillas consideradas.
En el ejemplo que presentamos, el producto no tiene grandes posibilidades.

Hoy día existe mucha información en la web e inclusive en libros. Lo importante en el caso de *softwares*, es pensar que no es una respuesta total, pues estos programas están generados con ciertas características muy generales cuyo ejercicio puede ser agotador e innecesario.

Ayuda para la elaboración:

Instituciones en Bolivia:

- **Fundación de emprendedores y Finanzas Maya:**
  Telfs.: (591 - 2) 2406957 - 2444117
  E-mail: centro_maya@yahoo.com

- **Universidad Nuestra Señora de La Paz, Programa Incubando Empresas:**
  Telfs.: (591 - 2) 2418167
  E-mail:
  incubandoemprendedores@unslp.edu.bo
  www.unslp.edu.bo

Planes de Negocio en la web:

www.nuevaempresa.com.bo
www.ideasemprendedoras.com

En idioma inglés:

www.bplans.com
www.virtualrestaurant.com

www.toolkit.cch/text/P02_001.stm
Pudes ingresar a “Preparing”, hacer el análisis SWOT y a Planning your Business y utilizar “Using the Completed Plan”.

O también puede utilizar el BizPlanBuilder, el software que sirve para preparar un Plan de Negocio, cuya versión oficial tiene un costo de $us.100. Puede encontrarlo en:

www.palo-alto.com

10 errores que no se deben cometer:

1. Tener miedo:
No se trata de una tesis doctoral o de una novela. Si no confía en su planteamiento, no podrá trabajar al 100% para sacarlo adelante.

2. Pensar que todas las ideas son novedosas:
La clave para los emprendedores no siempre es crear algo novedoso y revolucionario, sino resolver problemas importantes y comunes.

3. Creer que todo está inventado
Una misma idea puede tener varios caminos para su ejecución, así que analice lo que existe en el mercado y busque diferenciarse.

4. Creer que uno se las "sabe todas":
Conocer nuestras limitaciones es recurrir a expertos que resolverán los problemas adecuadamente.

5. Creer que el producto se venderá solo:
No basta con tener un buen producto, es necesario elaborar una estrategia para venderlo.

6. Creer que no existe competencia:
Recuerde que "*si no existe competencia, probablemente no existe mercado*".

7. Inflar la idea:
Tanto en descripción, como en la utilización de muchos adjetivos calificativos innecesarios y -peor aún- en números.

8. No considerar el trabajo en equipo:
No olvidemos que el resultado del trabajo en equipo es mayor que la suma de sus individualidades.

9. Metas vagas:
El objetivo de un Plan de Negocio, son sus resultados, nivel de ventas, ganancias y producción.

10. Escribir el resumen ejecutivo al principio:
Si bien el resumen ejecutivo se ubica como primer componente, debe ser redactado al final, cuando ya tenga desarrollado todo el plan y concebido el conjunto.

Negocios Inclusivos

Oportunidades en la Base de la Pirámide (BdP)

4 mil millones de personas de bajos ingresos, la mayor parte de la población mundial, conforman la BdP económica.

Su comportamiento como consumidores y su poder de compra de servicios básicos abren nuevas oportunidades a empresas que estén dispuestas a satisfacer sus necesidades o a incorporarlos en sus procesos productivos como proveedores, incrementando de esta manera su formalidad, productividad e ingresos.

Oportunidades para las empresas en la BdP Boliviana

La mayoría de las empresas están compitiendo por una minoría de clientes potenciales, ignorando a un mercado durmiente significativo de proveedores y/o clientes. Oportunidad perdida que invita a las empresas a innovar e involucrarse.

Las empresas que desarrollen Negocios Inclusivos innovadores crearán espacios sin competencia en los mercados de la Base de la Pirámide (BdP), que en Bolivia representan más del 62% de la población.

El poder de compra de este segmento en Bolivia es de $us 4500 millones de dólares por año, (suponiendo un consumo de $us 2 diarios, ajustados al poder de compra boliviano).

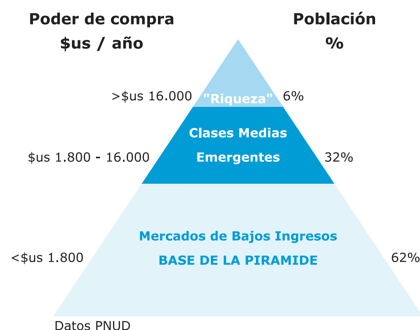
Un nuevo mercado de proveedores

Los agentes económicos de la BdP boliviana vienen desarrollando capacidades asociativas e incrementado la calidad y los volúmenes de su producción en actividades productivas urbanas y rurales.

Esta situación representa una oportunidad para que las empresas logren acuerdos comerciales con nuevos proveedores BdP, que les permitan mejorar su eficiencia y su rentabilidad.

BdP en Bolivia

- Son mas de 6,2 millones de habitantes.
- Son segmentos mayoritariamente rurales y peri urbanos



Datos PNUD



www.inclusivebusiness.org
www.snvla.org

Involucrar a la BdP en la economía formal debe ser un componente crítico de cualquier estrategia inclusiva y sostenible de crecimiento empresarial.

Marketing



Nueva Empresa

www.nuevaempresa.com.bo

3er fascículo

SISTEMA DE NEGOCIO, ORGANIZACIÓN Y EQUIPO DE TRABAJO

PLAN DE NEGOCIO





Norexport
Bolivia





Ecofuturo
Fondo Financiero Privado S.A.





Norexport

Bolivia

El Programa NOREXPORT, es la respuesta de IBNORCA para potenciar las exportaciones de las MyPES bolivianas y prevé:

Normas Técnicas, Capacitación y Certificación de las Empresas beneficiarias

DIRECCIONES IBNORCA

LA PAZ:	Av. Busch Nº 1196 - Miraflores - Casilla 5034 - Teléfonos: (591-2) 2223738 - 2223777 -Fax: (591-2) 2223410 - email: info@ibnorca.org
COCHABAMBA:	Av. D'orbigni Nº 1814 esq. Villa Oropeza - Teléfono: (591-4) 4405772 - 4409080 - 4121476 - email: infocb@ibnorca.org
SANTA CRUZ:	Av. Del Ejercito Nacional N° 487 (entre 1° y 2° Anillo) - Telefax: (591-3) 3551549 - 3113380 - 3547884 - email: infosc@ibnorca.org
SUCRE:	Calle España N° 64 - Casilla 33 - Telefax: (591-4) 6456424 - email: infosr@ibnorca.org
TARIJA:	Calle Bolívar N° 233 (entre calle Suipacha y Méndez) - Telefax: (591-4) 6663506 - email: infotj@ibnorca.org
ORURO:	Calle Potosí esq. Adolfo Mier Nº 1495 - 1º Piso - Teléfono: (591-2) 5287474 - Fax: (591-2) 5277604 - email: infoor@ibnorca.org
PAGINA WEB:	www.ibnorca.org

Nueva Empresa

www.nuevaempresa.com.bo

Editor responsable Claudia Oporto C.
Investigación y textos Carla Cordero
Colaboración Valeria Adriázola
Diseño Gabriel Hidalgo.

La producción de los fascículos que forman parte de la Enciclopedia del Emprendedor Boliviano, están basados en el Proyecto Ventures desarrollado a partir de la metodología Mc Kinsey.

Dirección: Av. Sánchez Lima No.2647 - Teléfonos: (591 - 2) 2434326 - La Paz, Bolivia.

3 er fascículo
SISTEMA DE NEGOCIO, ORGANIZACIÓN Y EQUIPO DE TRABAJO
PLAN DE NEGOCIO



En este capítulo hablaremos sobre el Sistema de Negocio, la Organización Empresarial y el Equipo de Trabajo. El primero nos permite describir cómo funcionan las actividades comerciales de la empresa de una manera sistemática. Por su parte, el desarrollo del equipo de trabajo permite mostrarnos en manos de qué personas estará nuestra empresa.

Sistema de negocio y organización

Todos los pasos que forman parte de la fabricación del producto o de la oferta de un servicio deben llevarse a cabo de manera sistemática, es decir como parte de un proceso coordinado, conocido como Sistema de Negocio. Sólo así es factible conseguir beneficios económicos tanto para los clientes como para la empresa.



Para que un Sistema de Negocio funcione correctamente deben estar claramente establecidos los elementos de los que consta y la forma en que éstos interactúan. Es así que los aspectos de organización incluyen la asignación de tareas y responsabilidades, la planificación de personal, la dirección y una cultura corporativa.

En este capítulo resulta especialmente útil plantearse las actividades que la empresa desempeñará por sí misma y los productos o servicios que obtendrá de terceros (¿fabricar o comprar?) y definir las alianzas que son necesarias.

Asimismo, explicaremos la importancia del Equipo de Trabajo, como uno de los ejes fundamentales en cuyas manos se encuentra el futuro de la empresa.

¿Qué es y cómo se estructura un Sistema de Negocio?

Las labores empresariales son una combinación de actividades independientes. Cuando cada una de ellas se representa de manera sistemática en relación con las demás, el resultado es un Sistema de Negocio, que:

- Resume las partes de la cadena de valor en las que participa la empresa.
- Propone la estructura organizacional y los valores de la organización.
- Describe las sociedades y alianzas necesarias para la operación del negocio.
- Analiza las decisiones de hacer o comprar a lo largo de la cadena de valor.
- Describe las actividades que deben llevarse a cabo para elaborar un producto y hacerlo llegar a los clientes.

Ejemplo típico de sistema de negocio



¿Fabricar o comprar?

En este capítulo se debe destacar si los insumos que utilizaremos para la producción serán fabricados por la empresa o si lo más óptimo será adquirirla de otros proveedores, dicho en jerga comercial: ¿fabricar o comprar?

Las decisiones de "fabricar o comprar" deben tomarse con calma y después de haber considerado todas las ventajas e inconvenientes. Las alianzas establecidas con los proveedores no pueden disolverse de la noche a la mañana y en muchas ocasiones resulta difícil encontrar sustitutos. Para ello, se pueden tomar en cuenta los siguientes puntos:

· La importancia estratégica: la capacidad para ofrecer un servicio mejor que el de la competencia, está entre los factores principales de la decisión de poner en marcha una empresa.

· El mejor proveedor: cualquier actividad empresarial exige competencias específicas que quizás no figuren entre las del equipo de dirección. Por tanto, deberíamos preguntarnos: ¿le conviene a la empresa contar con esas aptitudes o sería más ventajoso asignar la tarea a un proveedor especializado?

· Disponibilidad: antes de tomar la decisión de comprar, necesitamos informarnos si el producto o servicio que requerimos está disponible en el mercado, y si cumple las características que pedimos. Siempre que sea posible, tomaremos contacto con varios proveedores, de esta forma obtendremos mejores condiciones e información completa acerca de lo que queremos comprar.

¿Qué alianzas son convenientes?

Partimos del principio de que todas las empresas tienen relaciones comerciales con otras, ya sea como compradoras, proveedoras o como socios comerciales a un mismo nivel. En algunos casos se trata de una relación poco estable y en otros; se observa una alianza estratégica que termina en una estrecha cooperación y dependencia mutuas.

Para una empresa de reciente creación, la cuestión de cómo colaborar y trabajar con otras empresas es esencial.

Cada una de las formas de cooperación tiene ventajas e inconvenientes. Por ejemplo, las relaciones provisionales y poco intensas no representan grandes obligaciones para ninguna de las partes. Ambas podrán dar por terminada su asociación de manera rápida y simple.

Los acuerdos de estrecha cooperación se caracterizan por un alto grado de interdependencia. Son frecuentes en el caso de productos y servicios muy especializados o cuando se trata de cantidades importantes.

Una relación comercial provechosa o alianza debe tener las siguientes características:

- Situación de beneficio mutuo: ambos socios deben obtener una parte razonable de las ventajas de la situación; si no existe un incentivo común, la asociación no será viable a largo plazo.

- Equilibrio entre los riesgos y las inversiones: las alianzas implican ciertos riesgos a los cuales a menudo no se les presta la debida atención, especialmente cuando el negocio funciona bien. Es útil tener en cuenta de antemano los riesgos y sus posibles consecuencias financieras y, en lo posible, incluirse en el contrato de colaboración.

- Disolución: siempre cabe la posibilidad de que en el ámbito de los negocios surjan tensiones. Frente a ello, debemos asegurarnos de definir claramente, desde un principio, las condiciones en las que el Acuerdo puede darse por finalizado o una de las partes decida rescindirlo.

Al momento de elaborar nuestro Plan de Negocio es importante también comenzar a pensar con quién vamos a trabajar en el futuro y de qué forma.

Organización

Fuera del Sistema de Negocio es necesario considerar varios elementos referentes a la organización. En el caso de un "Start-up" no tendremos que elaborar un complicado esquema. Lo que importa realmente es que las responsabilidades se hayan repartido de manera clara y que exista una estructuración simple con tan sólo unas pocas categorías: director ejecutivo, jefes de departamento y personal de departamento. Todo lo demás vendrá dado por las nuevas necesidades que planteen las actividades del negocio. La organización debe ser flexible y capaz de adaptarse a nuevas circunstancias. Es de esperar que durante los primeros años debamos reestructurar nuestra empresa varias veces.

Se puede utilizar el Sistema de Negocio para agrupar y asignar las tareas y responsabilidades de cada una de las áreas. Si conseguimos mantener una estructura sencilla, podremos asegurar que cada uno de los miembros del equipo se encargue de tareas concretas y que las desempeñe de forma independiente. Por supuesto, será necesaria una cierta coordinación que permita realizar actuaciones conjuntas y suplir la ausencia de uno de los miembros con escasa antelación.

Para considerar:

- **Planificación del personal:** con el crecimiento de la nueva empresa, la planificación sistemática de personal se convierte en un elemento esencial.

  A medida que la empresa crece, se puede ir haciendo necesario integrar nuevos empleados a la organización y proporcionar formación y condiciones de trabajo estructuradas de manera eficiente.

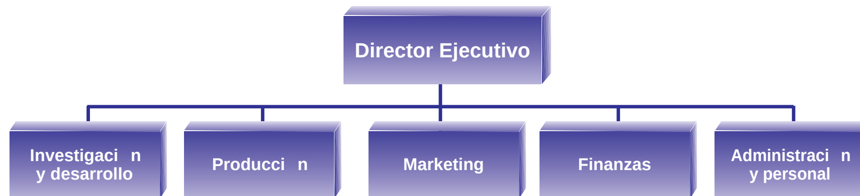
- **Valores:** como cualquier comunidad, las empresas crean sus propios modelos de conducta, es decir sus propios valores. Éstos influyen en el comportamiento de la organización y de los individuos que la componen. El término que normalmente se aplica a estas normas y valores es el de "cultura corporativa".

- **Ubicación de la empresa:** es importante entender que la ubicación constituye un factor decisivo para el éxito de la empresa. Su importancia está sujeta al tipo de actividad que se realice. En este punto se podrían considerar los siguientes aspectos:

- **Marco jurídico:** legislación sobre la responsabilidad legal e impuestos.

- El marco político: garantías de propiedad y alcance de la regulación existente.
- El marco económico: coyuntura económica, desempleo, precio de la tierra y rentas.
- Proximidad a los mercados de compra o venta (según el producto del que se trate)
- Acceso a personal experto con las aptitudes requeridas (factor clave en la mayoría de los sectores).

Organización sencilla de un Start up



Para recordar lo que es importante:

¿Cómo es el Sistema de Negocio de la empresa?

¿Qué actividades de las incluidas en el Sistema de Negocio llevará a cabo la propia empresa y cuáles comprará ("fabricar o comprar")?

¿Cuál es nuestro enfoque?

¿Cuáles son las funciones empresariales que conforman la organización y cómo se hallan estructuradas?

¿Qué valores y normas definen a la organización (cultura corporativa)?

¿Con qué socios vamos a colaborar?

¿Cuáles son las ventajas de esta cooperación tanto para nosotros como para nuestros socios?

Un gran ejemplo

Cuando Henry Ford comenz a fabricar autom viles su intenci n era llevar a cabo cada una de las etapas del sistema por s mismo. Incluso lleg a comprar amplias extensiones de bosque que le permitieran contar con la madera necesaria para la elaboraci n del chasis del modelo T. Hoy en d a Ford se concentra solamente en unas pocas etapas del Sistema de Negocio: el desarrollo y el Marketing. La producci n de esta compa a se reduce al montaje final, ya que de todas las dem s fases se encargan subcontratistas. Las ventas, la distribuci n y el servicio se hallan en manos de concesionarios independientes.

"Para mí, la señal de que una empresa va a tener éxito es que sus componentes tengan como centro de atención exclusivo lo que desean hacer, y que prevean una cantidad de tiempo y esfuerzo para ello. Este centro de atención resulta esencial".

Eugene Kleiner, inversor en capital de riesgo.

Equipo de trabajo:

Poner en marcha una empresa es una misión ambiciosa. Para conseguir el éxito hay que luchar arduamente y, además de la idea acertada, es preciso contar con un entorno apropiado y el apoyo de una amplia lista de asociados. Así que necesitaremos el impulso incansable de un **equipo de trabajo**.

La eficiencia y compromiso de nuestro equipo de trabajo determina el éxito o fracaso del emprendimiento. A fin de cuentas, la diferencia entre el éxito y el fracaso está en la forma de llevar a la práctica el Plan de Negocio, tarea que recae, sin duda, en el equipo.

Por lo tanto, el equipo de trabajo es el **elemento crucial** de una empresa o emprendimiento que se pone en marcha.

¿Por qué es importante un equipo de trabajo?

Hay cuatro razones por las que el equipo es de gran importancia para una empresa de reciente creaci n:

- Hay mucho por hacer; la distribuci n de las tareas s lo es posible con un equipo que re na habilidades complementarias.
- Continuamente surgen problemas nuevos; un equipo con un buen funcionamiento y organizaci n encontrar las mejores soluciones.
- Los inversores ajenos a la empresa, la gente que pone el capital, son quienes, seguramente, aportar n una gran parte del dinero necesario al equipo y al proyecto, pero son los promotores de la idea quienes en ltima instancia conseguir n que triunfe.
- La carga total es compartida por todos los miembros. Si uno de ellos se va, no debe representar problemas.

¿Cuáles deberían ser las características de un equipo?

- La gente que pone el primer capital, invierte únicamente en las nuevas empresas administradas por un excelente equipo de trabajo, ya que éste es uno de los principales factores de decisión.
- Crear un negocio es un proceso que exige una amplia variedad de cualidades que casi nunca posee una sola persona. El reto de enfrentarse a problemas que se presentan a diario en una empresa nueva, sólo puede ser enfrentado por un grupo de personas con cualidades complementarias.
- Sólo mediante el trabajo en equipo se puede evitar cometer errores típicos de las empresas de reciente creación:
    - Pérdida de rumbo.
    - Una comunicación deficiente.
    - Escenarios desconocidos.

¿Cómo se puede formar un buen equipo?

- Formar un equipo no es tarea fácil. Lo que parece un equipo es posible que no sea más que un grupo de trabajo. ¿Dónde está la diferencia? Un grupo de trabajo produce la suma de los resultados de cada uno de sus miembros, mientras que un equipo obtiene un resultado mayor con colaboración y solidaridad en las tareas.
- Reunir a un grupo de personas no es suficiente para formar un buen equipo. Es necesario que se encuentre la manera de trabajar conjuntamente si se desea aumentar las posibilidades de éxito al poner en acción la compañía.

¿Cuáles son las características de un verdadero equipo?

- Tener aptitudes y valores complementarios.
- Tener una visión compartida; deseo de conseguir un objetivo común.
- Tener como mínimo tres personas y en contadas ocasiones más de seis. (dependiendo de la empresa)
- Tener flexibilidad en el enfoque de los problemas.
- Actuación unida de sus integrantes; especialmente en las situaciones difíciles.
- Entereza frente a las adversidades, con modificaciones y eliminación de obstáculos en el segundo o tercer intento.

¿Cómo se debe ver el equipo ante los ojos de los demás?

Por lo general, los inversores se dejan impresionar más por las personas que están detrás de la idea que por la idea misma. Con frecuencia, la personalidad, la competencia profesional y social, así como la motivación de su promotor y de su equipo, determinarán su decisión de apoyar o no el proyecto. Por ello, resulta esencial que el equipo produzca sensaciones positivas, especialmente en la fase inicial.

¿Qué quieren saber los inversores acerca del equipo?

¿Han trabajado juntos anteriormente?
¿Tienen la experiencia necesaria?
¿Saben cuáles son sus puntos débiles y están dispuestos a corregirlos?
¿Tienen claro cuáles van a ser sus funciones en el futuro?
¿Está claro a quiénes pertenece la empresa?
¿Se han puesto de acuerdo en conseguir un objetivo común o existen diferencias de opinión que no se han discutido?
¿Están los componentes del equipo totalmente comprometidos con la labor?

¿Cómo presentar al equipo?

Es el momento de convencer a los inversores sobre la motivación y eficacia de nuestro equipo. Para ello es conveniente describir las características y las cualidades de los componentes, por ejemplo, de la siguiente forma:

- **El equipo en su conjunto:** cualidades complementarias de sus integrantes; prueba de que son capaces de trabajar juntos, así como de mantenerse unidos en los momentos difíciles; la participación de cada uno de ellos en el equipo; el reparto de la propiedad entre ellos y el papel que desempeñan individualmente.
- **Los miembros del equipo:** aspectos relevantes de su hoja de vida, tales como estudios, formación profesional, experiencia laboral, tiempo de residencia en el extranjero, experiencia en los ámbitos de dirección y comunicación; capacidades dignas de mencionar, aficiones, logros deportivos, artísticos, etc. Es recomendable ser breve: no incluir más de un tercio de una hoja por cada miembro. Asimismo, es recomendable destacar aquellos conocimiento o habilidades del equipo que le permitirán al proyecto salir adelante.

Preguntas para verificar si el equipo de trabajo está bien conformado:

- **Qui nes son los miembros del equipo de trabajo y en qu destacan? (estudios, experiencia laboral, logros, reputaci n empresarial)**
- **Qu experiencia y habilidades posee el equipo de trabajo que servir n para poner en marcha el emprendimiento?**
- **De qu experiencia y habilidades carece el equipo?**
- **C mo y con qui n deber a completarse el equipo?**
- **Qu motiva a cada uno de sus miembros?**



"Yo invierto en personas, no en ideas"
Eugene Kleiner

Negocios Inclusivos

El Programa de Negocios Inclusivos en Bolivia

El Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) promueve el modelo de Negocios Inclusivos como una solución, sostenible, que contribuya a la reducción de la pobreza, con participación y liderazgo empresarial, desde un enfoque priorizado en los sectores de Forestería Inclusiva, Turismo Inclusivo y Agronegocios (Specialty Commodities).

En su programa de Negocios Inclusivos, el SNV ha establecido una alianza estratégica e innovadora con el Consejo Mundial de Desarrollo Sostenible (WBCSD), representado por la Fundación CEDES, para contribuir a la construcción de una sociedad más sostenible y equitativa fomentando Negocios Inclusivos que permitan:

- Articular a la BdP boliviana a la dinámica del sector privado/empresarial, aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado como proveedores de bienes o servicios, así como en condición de consumidores.

- A las empresas desarrollarse de forma sostenible ampliando sus mecanismos de abastecimiento con productores rurales y/o proveedores urbanos, ampliando sus segmentos de mercados hacia sectores de bajos ingresos, especialmente promoviendo el acceso a servicios básicos.

El Programa de Negocios Inclusivos del SNV

El SNV promueve el desarrollo de Negocios Inclusivos para desarrollar un mayor nivel de conciencia en el sector empresarial sobre el concepto de Negocios Inclusivos.

¿Que es un Negocio Inclusivo?

Un Negocio Inclusivo es una iniciativa empresarial que, al incorporar a las comunidades de bajos ingresos en la cadena de valor de una empresa, promueve la reducción de la pobreza, creando así una situación ganar-ganar, en la que tanto la empresa como las comunidades se benefician mutuamente.

Características de la intervención

Para lograr este objetivo, el SNV apoya a las empresas que deseen desarrollar NI, mediante asesorías, facilitación de procesos, movilización de recursos, articulación y alianzas de actores y financiamiento de estudios que sean requeridos para el diseño e implantación de planes de negocios.

Durante esta fase las empresas interesadas contribuyen con una contraparte de recursos humanos, técnicos y financieros.

Criterios de selección

Las ideas de NI deben cumplir los siguientes criterios:

- Atender una demanda potencial del nuevo producto o servicio a ser desarrollado para el mercado BdP y/o incluir a micro y pequeños productores / MYPES de bajos ingresos como parte fundamental de la implementación del proyecto.
- Beneficiar a un número significativo de familias de la BdP y/o demostrar posibilidades de alta escalabilidad en el impacto.
- Representar una oportunidad real de negocio, innovación y crecimiento para las empresas ancla.
- Asegurar una mejora en los ingresos y/o en la calidad de vida de las familias de la BdP involucradas en los proyectos.
- Generar una ingeniería de cadena productiva "ganar-ganar" que promueva el crecimiento de los actores de la BdP.
- Evidenciar una predisposición de la empresa a procesos de medición de impacto, seguimiento y evaluación de los proyectos.
- Basar los proyectos de NI en elementos de sostenibilidad económica, de mercado y no en filantropía.



www.inclusivebusiness.org
www.snvla.org

"hacer negocios con los sectores de menores ingresos para beneficio de todos"

Finanzas



Nueva Empresa

www.nuevaempresa.com.bo

Comunicación que integra,
comunicación que encaja perfectamente.



Internet Banda Ancha
Con toda la velocidad y experiencia en un solo lugar



4 to fascículo

MARKETING I

Plan de negocio





Norexport

Bolivia





Ecofuturo

Fondo Financiero Privado S.A.





Norexport

Bolivia



El Programa NOREXPORT, es la respuesta de IBNORCA para potenciar las exportaciones de las MyPES bolivianas y prevé:

Normas Técnicas, Capacitación y Certificación de las Empresas beneficiarias

DIRECCIONES IBNORCA

LA PAZ:	Av. Busch Nº 1196 - Miraflores - Casilla 5034 - Teléfonos: (591-2) 2223738 - 2223777 -Fax: (591-2) 2223410 - email: info@ibnorca.org
COCHABAMBA:	Av. D'orbigni Nº 1814 esq. Villa Oropeza - Teléfono: (591-4) 4405772 - 4409080 - 4121476 - email: infocb@ibnorca.org
SANTA CRUZ:	Av. Del Ejercito Nacional N° 487 (entre 1° y 2° Anillo) - Telefax: (591-3) 3551549 - 3113380 - 3547884 - email: infosc@ibnorca.org
SUCRE:	Calle España N° 64 - Casilla 33 - Telefax: (591-4) 6456424 - email: infosr@ibnorca.org
TARIJA:	Calle Bolívar N° 233 (entre calle Suipacha y Méndez) - Telefax: (591-4) 6663506 - email: infotj@ibnorca.org
ORURO:	Calle Potosí esq. Adolfo Mier Nº 1495 - 1º Piso - Teléfono: (591-2) 5287474 - Fax: (591-2) 5277604 - email: infoor@ibnorca.org
PAGINA WEB:	www.ibnorca.org

Nueva Empresa
www.nuevaempresa.com.bo

Editor responsable Claudia Oporto C.
Investigación y textos Valeria Adriázola
Diseño Gabriel Hidalgo.

La producción de los fascículos que forman parte de la Enciclopedia del Emprendedor Boliviano, están basados en el Proyecto Ventures desarrollado a partir de la metodología Mc Kinsey.

Dirección: Av. Sánchez Lima No.2647 - Teléfonos: (591 - 2) 2434326 - La Paz, Bolivia.

4 to fascículo
MARKETING I
Plan de negocio



La palabra marketing o mercadotecnia es en la actualidad una de las más usadas por las empresas, aunque quizá su uso no es siempre el más adecuado. Se confunde con ventas, publicidad, promoción o estudios de mercado, y no es que no tenga estas aplicaciones, sino que el marketing es todas ellas y ¡mucho más!. La tarea del marketing es imprescindible, transformar el poder de compra del consumidor, en demanda.

¿Qué es un Plan de Marketing?

El Plan de Marketing es un plan a través del cual se definen los clientes a los que nos dirigiremos, cómo lo haremos y a través de que canales. Existe una gran variedad de modelos de planes de marketing que reflejan la orientación y las perspectivas que tienen las empresas para vender en diferentes mercados. El contenido varía en función al tipo de producto, mercado, características del negocio e incluso del criterio de quien lo redacta.

Es recomendable no perderse en razonamientos complicados; se debe analizar, pero también, usar el sentido común; no debemos trabajar con un montón de datos, sólo utilizar los necesarios; y, lo que es más importante, conseguir que sea viable. Si bien el marketing no es una ciencia exacta, a menudo los proyectos fracasan por el enfoque de marketing, principalmente porque no pudimos ponernos en los zapatos de nuestros clientes. En segundo lugar, porque nunca sabremos con precisión cuántos clientes requerirán nuestro producto o servicio, sin embargo esta disciplina sirve para minimizar los riesgos a través de un análisis riguroso.

El Plan de Marketing es, por consiguiente, uno de los elementos imprescindibles al momento de pensar en llegar a nuestro mercado objetivo.

Si bien como señalamos, un Plan de Marketing puede variar en función del tipo de negocio, debería responder las siguientes interrogantes: ¿dónde estamos? ¿a dónde queremos ir? ¿cómo llegaremos allí?, ¿cómo vamos a alcanzar nuestros objetivos?, ¿cómo sabemos si lo estamos haciendo bien?. En este sentido, este Plan podría estar estructurado de la siguiente forma: Análisis de la situación, objetivos, estrategia de marketing, plan de acción, presupuesto y métodos de control.

Cómo acercarse a su mercado objetivo:

A través de una investigación de Mercado, que es un trabajo sistemático y objetivo para obtener información sobre el mercado donde deseamos introducir nuestro producto o servicio. Los más utilizados son:

Estudios cualitativos:
Existen varios tipos, aunque el Focus Group es el más utilizado. Se reúne un pequeño número de personas guiadas por un moderador que facilita las discusiones. Esta técnica maneja aspectos cualitativos. Los participantes hablan libre y espontáneamente sobre temas que se consideran de importancia para la investigación. Las técnicas cualitativas nos dan la oportunidad de comprender hechos o situaciones.

Estudios cuantitativos:
Que se realizan a través de encuestas con un formulario predeterminado y masivo, (por eso su nombre cuantitativo). Esta técnica da la posibilidad de cuantificar e inferir resultados de una muestra a una población y a través de sus resultados, nos permiten recomendar o prescribir acciones.

Pasos para la Investigación de Mercardo:

- **Hacer un estudio preliminar del sector, del mercado, de los clientes potenciales, las dificultades, etc.**
- **Definir las fuentes de datos de las que se obtendr toda la informaci n y definir su grado de fiabilidad y actualizaci n.**
- **Dise ar una muestra y definir su tama o.**
- **Elaborar un cuestionario de cuyas respuestas podamos rescatar todas las necesidades y demandas de nuestros potenciales clientes.**
- **Identificar y reclutar -en el caso de Grupos focales-, o encuestar a quienes son realmente nuestro grupo obejtivo.**
- **Recopilar y analizar los datos para poder implementar la estrategia de marketing.**

Por donde empezar: Información + información

Después de concebida una idea, el primer paso es evaluar si existe un mercado. Normalmente creemos que sí, porque también creemos que nuestra idea es fenomenal; sin embargo, la experiencia dice que muchas empresas que se guiaron solamente por su intuición, fracasaron y ese fracaso reportó muchas pérdidas. Por ello, es importante tomarse el tiempo y acudir a recopilar información que ratifique o no, nuestras especulaciones. Recomendamos considerar las siguientes tres etapas:

1.- Analizar el mercado y la competencia:
Nuestra competencia son las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. Esto significa que si nuestra empresa se dedica a la venta de chompas, nuestra competencia no son solamente las otras empresas productoras de chompas, sino todas las productoras de ropa.

2.- Mercado objetivo:
Nuestro producto o servicio no será de igual interés para todos los clientes porque no todos tienen las mismas necesidades. Por tanto, debemos identificar a aquellos que a los que podemos llegar con mayor facilidad, a los que el producto o servicio va a beneficiar y a aquellos que estén dispuestos a pagar por él.

3.- **Determinar la estrategia de mercado:**
Ésta es la etapa en la que trabajaremos mucho. Como condición, debemos haber desarrollado adecuadamente los dos puntos anteriores. Si el diagnóstico no es correcto, las acciones que realicemos no producirán buenos resultados.

1.- Análisis de mercado

Los cálculos constituyen una parte esencial de los procesos de planificación y toma de decisiones, tanto en la fase de creación como en la de expansión de las empresas, especialmente en la valoración sobre la dimensión de un segmento de mercado o de clientes. Los siguientes son algunos trucos a la hora de hacer cálculos:

- Empezar con una base firme: quizás haya numerosas incógnitas, pero si utilizamos como base cifras que se pueden comprobar, construiremos nuestras estimaciones sobre cimientos sólidos.
- Comparar las fuentes: debemos comprobar la información, como en el caso de las declaraciones de una entrevista.
- Ser creativo: Si desconocemos un dato, buscaremos otro relacionado.
- Comprobaremos que los cálculos sean verosímiles. Cada vez que realicemos una estimación, preguntarnos: ¿tiene sentido este resultado?.

Con frecuencia los emprendedores se equivocan al estimar su mercado: lo hacen sobre el total de potenciales clientes, cuando en realidad de esos potenciales clientes o compradores, sólo un 20% quizás comprará nuestro producto o servicio. Una parte decidirá nunca adquirirlo, otra parte comprará a la competencia y otra, comprará otro producto que no tiene nada que ver con el nuestro.

No sirve de nada presentar un Plan de Negocio con un mercado objetivo terriblemente optimista, cuando ese mercado básicamente tiene muchas alternativas antes de decidir por nosotros.

Ejemplo de cálculos:

En España las madres utilizan muchos pañales desechables.

Base: Población España, 40 millones de personas.
Suposición: Un niño lleva un promedio de 2 años pañales.
Cálculos: Si la esperanza de vida de los españoles es de 75 años, la población que usa pañales es de 1`080.000 niños.
Suposición de mercado: Consumo diario de pañales entre 5 y 7 lo que estima un mercado entre 5 y 8 millones diarios de compra de pañales.
Errores: La población no se distribuye de modo uniforme en las edades.
Cifra real: 6 a 6.5 millones.

Análisis de la industria o el sector:

En el Plan se debe mostrar un an lisis del sector en el que se defina -entre otras cosas- la historia de la participaci n de mercado de todos los productores, as como las participaciones individuales; la actividad del mercado (historial de precios, pol ticas y procedimientos de venta); ventas, costos y utilidades; tecnolog a y mejoras en el producto y en los procesos; tendencias en procedimientos y h bitos de compra; aspectos sociales y gubernamentales y an lisis del atractivo del sector industrial.

Se puede afirmar que el an lisis de la industria permite determinar las opciones estrat gicas, los factores cr ticos de xito y el potencial de rentabilidad de la industria.

Competencia:

Cualquier empresa que ofrezca algo en un mercado tendrá que enfrentarse a la competencia. Si deseamos constituir un auténtico desafío para ésta, necesitaremos averiguar quiénes son los principales proveedores, qué cuota de mercado representan, cómo operan y cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

También tendremos que intentar prever si otro proveedor con un producto similar podría penetrar en el mercado y, si es así, a qué ritmo, a qué precio y con qué influencia para el éxito de nuestra empresa. Debemos identificar con claridad a nuestros competidores ¿quiénes son?, ¿qué haremos para diferenciarnos?, ¿cómo lograremos que nuestra empresa sea mejor?.

Hay competencia en todo. Debemos tener en cuenta a los competidores directos ya existentes y a los potenciales; pero pensar también en los sustitutos que son productos que proporcionan el mismo beneficio al consumidor de forma diferente. Es decir que nuestra competencia son las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. Esto significa que si nuestra empresa se dedica a la venta de quinua, nuestra competencia no son solamente las otras empresas productoras de quinua, sino todas las productoras de cereales y de alimentos, en general.

La competencia depende de las fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial: amenaza de nuevos entrantes, rivalidad entre competidores, poder de negociación con los proveedores y clientes, y amenaza de productos o servicios sustitutivos. Estas fuerzas son las que determinan la rivalidad existente en el sector. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas: a mayor rivalidad, menor beneficio.

Es bueno resaltar que la competencia también puede brindar oportunidades a nuestra empresa. Por ejemplo: En algunas ocasiones, vender nuestra empresa a un competidor o a uno de los principales clientes puede constituir una buena alternativa a una oferta pública inicial.

2.- Mercado objetivo:

Se refiere a nuestros clientes, a quienes debemos identificar adecuadamente y con quienes debemos siempre tener contacto.

Uno de los factores imprescindibles en marketing es conocer como se segmenta un grupo objetivo. El índice de mayor uso se denomina Índice de Nivel Socioeconómico o NSE, el mismo que estratifica a los grupos humanos de acuerdo a su poder adquisitivo.

El índice de Nivel Socio Económico se basa en los siguientes indicadores:

- **Nivel Educacional del jefe de familia**, como principal sostén del hogar. Éste es el indicador de mayor importancia.
- **Nivel Ocupacional del jefe de familia**
- **Patrimonio del Hogar,** expresado en la posesión de bienes como casa y auto, principalmente, y de forma secundaria, televisión, teléfono, refrigerador, DVD, lavadora, tarjeta de crédito, computadora, etc.

Sin embargo, este índice puede medir muchas más cosas, como por ejemplo los hábitos de consumo, cuánto utiliza internet, cuánto gasta en alimentos, en transporte, si tiene deudas, cuántas habitaciones tiene su casa, inclusive si tiene una mascota, por lo que se hace una herramienta de uso continuo para la elaboración y diagnóstico de un Plan de Marketing. Si tenemos claro a quienes nos dirigimos, podemos encargar un estudio específico para el segmento al que estamos destinando nuestro producto o servicio.

NSE en Boliva:

En Bolivia la estratificación por NSE se divide en seis, donde A es el NSE más alto y E el más bajo en la escala. En algunos países, la clase alta y media- alta es denominada ABC1,la clase media-media C2, media baja C3, baja superior D1, baja D2 y E, casi indigente.



Ejemplos del uso del NSE:

- El Centro para el Control y la Prevenci n de Enfermedades estadounidense, ha demostrado que los ni os y adolescentes de NSE m s altos, sufren el doble de da os derivados de la pr ctica de ejercicio que los de niveles socioecon micos m s desfavorecidos. Este ejemplo ilustra, que si estamos desarrollando un producto como vendas, debe estar orientado a un NSE alto.
- En general, 68% de los jefes de hogar en Bolivia son hombres. Existe una diferencia significativa entre el NSE A y el NSE E. En el primero, el porcentaje de jefes de hogar de sexo masculino es de 86%, mientras que en el segundo, solamente es de 43%. La edad promedio de los jefes de hogar es de 43 a os, de acuerdo a datos del Estudio de Niveles Sociecon micos 2006, realizado por la consultora Ipsos APOYO Opini n y Mercado.

Este ejemplo, pese a que nos muestra que los hombres todav a son porcentualmente jefes de familia, demuestra que en estratos m s bajos, las mujeres est n ganando terreno.

Nuestra razón de ser: “el cliente”:



Si ya tenemos clientes, ¡cuidémoslos!

La satisfacci n del cliente es todo para un emprendedor, es crear una organizaci n orientada al cliente, sus necesidades y deseos; se trata de dar respuesta a todas las condiciones y demandas, provocando un sentimiento de agradecimiento en ellos. Los clientes satisfechos vuelven a comprar, siguen comprando y frecuentemente nos recomiendan a otras personas.

Algunos “tips”:

- **Identificar y mantener, permanentemente actualizadas e inventariadas, las principales necesidades insatisfechas de nuestros clientes.**
- **Con el Internet, estar al d a sobre las tendencias y la evoluci n, resoluci n e innovaci n del producto o servicio en otras partes del mundo.**
- **Capacitar continuamente a todo el personal para lograr una atenci n al cliente efectiva.**
- **Realizar un constante seguimiento a los h bitos de consumo de nuestros clientes y sus preferencias a trav s de la generaci n de una base de clientes con sus datos. Recomendaci n, ll melos el d a de su cumplea os.**

Como vimos anteriormente, la segmentación se refiere al proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes, por ejemplo, amas de casa de NSE C, ubicadas en ciudades frías y lluviosas como La Paz que no pueden secar su ropa, pueden ser un mercado interesante para secadoras de ropa, en cómodas cuotas. La segmentación es importante para determinar con exactitud que le ofreceremos a nuestros clientes y como llegaremos a ellos.

El cliente puede ser definido como cualquier persona que tiene una expectativa con respecto a una empresa. Es el receptor del producto o servicio de una empresa.

El éxito de una empresa no está solamente en tener un producto y/o servicio de excelente calidad, ni tampoco en contar con precios competitivos. Todos estos elementos dejarán de ser válidos si no vienen acompañados de una satisfacción del cliente y mucho más si estos productos o servicios no son comprados o demandados constantemente por clientes o consumidores.

Recuerde que los clientes no son solamente externos. Los clientes internos -socios, empleados, ejecutivos-, son fundamentales, ya que si éstos no están satisfechos, existen mayores posibilidades de que la empresa no prospere por la falta de motivación que se traducirá en mínimo esfuerzo e incompetencia.

“Si no sabemos el beneficio para el cliente, estamos perdiendo el tiempo”.

Branco Weiss, Empresario

Uno de los ejemplos más conocidos en estrategia de marketing ocurrió cuando una empresa pequeña de bebidas, orientó su estrategia a un pequeño pero exclusivo nicho de mercado. Se dio a conocer en el mercado y empezó a capturar la lealtad de sus clientes. Para la empresa grande,este pequeño nicho no significaba una amenaza, así que no respondió. Cuando la empresa pequeña empezó a ver que conseguía más clientes, decidió cambiar la estrategia y desarrollar un producto masivo para ganar más clientes e invertir en maquinaria e insumos. Fue en ese preciso momento que la empresa grande vio una amenaza para su mercado y con una promoción de precio por volumen, sacó rápidamente del mercado al pequeño competidor que no tenía posibilidades de reducir su precio, dada la reciente inversión.

Algunas estrategias del retador:

ATAQUE FRONTAL
En este ataque el atacante debe tratar de igualar el producto, la publicidad, el precio, etc. del oponente, sino la ofensiva puede fallar.
ATAQUE POR RODEO
Es un intento de capturar una amplia parte de la cuota del competidor mediante un ataque rel mpago, como el lanzamiento de una gran ofensiva en varios frentes a la vez.
ATAQUE DE FLANCOS
Se refiere al ataque de los puntos d biles de la competencia. Es una forma de combate especialmente atractiva cuando la empresa atacante cuenta con menos recursos que la oponente.
ATAQUE DE GUERRILLAS
Consiste en lanzar peque os e intermitentes ataques como la reducci n selectiva de precios o estrategias promocionales. Esto permite conseguir peque os pero seguros espacios dentro del mercado. La clave es lanzar un ataque a una zona concreta y no demasiado amplia.

3.- Estrategia de mercado:

O también llamada estrategia de marketing, se refiere a los caminos de acción para alcanzar los objetivos previstos. Cuando se elabora un plan de marketing, como dijimos anteriormente, se debe tener suficiente información y un buen diagnóstico sobre nuestro mercado y el grupo a quien nos enfocaremos para permitir que nuestro producto o servicio se posicione adecuadamente en el mercado frente a la competencia.

Existen distintas formas de enfoque para una estrategia de marketing y cada una depende de nuestros objetivos en el mercado:

- **Estrategia de líder:** ¿Buscamos ser el líder y posicionarnos como la empresa dominante en el mercado, reconocida por el resto de las empresas? Si está pensando que sí, reflexione, esa posición requiere de mucha inversión y tiempo, aunque puede lograrse.
- **Estrategia de seguidor:** en la que la empresa tiene una cuota de mercado más reducida que el líder. Su estrategia consiste en alinear sus decisiones con respecto a las del líder. No ataca, coexiste con él para repartirse el mercado.
- **Estrategia de especialista:** en la que la empresa busca un hueco en el mercado en el que pueda tener una posición dominante sin ser atacado por la competencia. Se concentra en un segmento del mercado, dominándolo y sirviéndolo con una gran especialización y obteniendo suficiente potencial de beneficio.
- **Estrategia de retador:** consiste en querer sustituir al líder. Esta estrategia trata de incrementar su participación de mercado mediante estrategias agresivas.

Es importante al momento de decidir por cualquiera de estas estrategias, el preveer que si somos una empresa naciente o por conformarse, es mejor no enfrentar directamente al líder, porque éste tiene mayor capacidad para bajar precios y sacarnos del mercado.

El ejemplo más grande del mundo:

Se refiere a la marca seguramente más conocida del mundo: Coca Cola. Desde que empezó construyó una sola imagen de marca: la sensación que te provocaba tomar una Coca Cola.

Durante décadas esa imagen ha ido evolucionando y aportando más valores emocionales, convirtiendo el hecho de tomar una Coca Cola, en una experiencia única.

Frases como *"La chispa de la vida"*, *"Siempre Coca Cola"*, *"La fábrica de la felicidad"*, entre otras, son un destacado ejemplo de un posicionamiento no necesariamente característico de un refresco, pero Coca Cola, siempre buscó que sus clientes, asociaran la bebida con una experiencia de vida, optimismo y felicidad y ¿quién no quiere estar cerca de una marca así?.

El camino hacia el posicionamiento:

Ya que el posicionamiento de nuestro producto es tan importante para el   xito en el mercado y en consecuencia, para el   xito de nuestro emprendimiento a largo plazo, debemos prestarle gran atenci n:

- **Partir de la idea del negocio: normalmente lo m s obvio es lo que m s nos cuesta reconocer.**
- **Si bien el posicionamiento no nacer   espont   neamente y requerir   un esfuerzo especial, hay que tener la mente clara para no definir atributos de nuestro producto o servicio que no tiene. Por ejemplo, tener un empaque muy sencillo de chocolates y querer venderlo como   el chocolate m s fino .**
- **Definir su factor de diferenciaci n de la competencia, que lo haga   nico.**
- **Estudiar la percepci n subjetiva de sus clientes potenciales.**
- **Asegurar tambi n la satisfacci n del cliente tras la compra.**

Ahora, ¡aterricemos!

Ahora que conocemos algunos elementos importantes para empezar a plantear la estrategia, y sobre todo contamos con un diagnóstico adecuado y hemos determinado con claridad nuestro grupo objetivo o lo que es lo mismo nuestros clientes y potenciales clientes, debemos pensar cuáles son los objetivos principales de nuestra estrategia y para eso, es bueno enumerarlas y priorizarlas:

- Posicionar nuestra marca, producto o línea de producto o servicio.
- Empezar a vender o vender más.
- Cambiar nuestra imagen de marca.
- Decir que existimos.

Los objetivos pueden ser éstos o muchos más, pero si es importante definirlos para empezar y poder enfocarnos. Esto no quiere decir que puedan ser éstos y muchos más en distintos períodos de tiempo, esto quiere decir que naturalmente nuestros objetivos pueden ir variando en el transcurso del tiempo y sobre todo, luego de haber alcanzado los objetivos previos.

¿Qué es el posicionamiento?

¿Por qué va a comprar el cliente potencial nuestro producto antes que el de uno de nuestros competidores? Porque le ofrece más que el de la competencia; porque es "mejor", ya sea racional o emocionalmente. O, como dirían los especialistas de Marketing, porque ha creado una Propuesta única de venta, *Unique Selling Proposition (USP).*

Formular una USP y anclarla firmemente en la mente de nuestros clientes es tarea fundamental de la comunicación en Marketing. Los expertos en este campo hablan del posicionamiento de un producto, una marca o una empresa. Los productos bien posicionados siempre causan una impresión especial en los consumidores cuando éstos piensan en ellos. Esto explica porqué la norma principal de esta estrategia consiste en ponerse en la situación del cliente; se trata de encontrar una forma mejor de satisfacer sus necesidades.

UN CRÉDITO EN LÍNEA QUE ACABA EN SU TARJETA

Ecoefectivo/G



Usted necesita efectivo inmediato y lo solicita.

Conocemos sus necesidades, entonces, su crédito está autorizado.

Todo con su Tarjeta **G**.

Este es **Ecoefectivo G.**

Dinero inmediato para lo que necesite y cuando lo necesite.

Y lo mejor: puede cobrarlo, o pagarlo, con su Tarjeta **G**.

Si necesita efectivo, este es el camino más rápido para obtenerlo.

Ecoefectivo G. El dinero inmediato.

Ecofuturo S.A.
Fondo Financiero Privado

Negocios Inclusivos

Ventajas y Oportunidades para el Emprendedor

Un Negocio Inclusivo (NI) es una iniciativa donde los emprendedores contribuyen a la superación de la pobreza a través de la incorporación de los sectores de menores ingresos a las cadenas de valor de sus empresas.

Estos sectores pueden incorporarse a las cadenas de valor de las empresas jugando un rol activo en la creación de valor (como proveedores o socios estratégicos) o beneficiándose del suministro de bienes y servicio apropiados (clientes).

Oportunidades para el emprendedor:

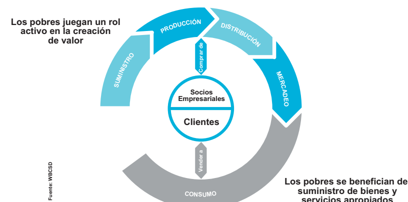
La estrategia predominante en el mundo empresarial establece un escenario donde los nuevos emprendedores se desarrollan en un ambiente altamente competitivo donde deben:

- Competir por participación de mercado.
- Retar a la competencia.
- Elegir entre el valor o el costo.
- Explotar la demanda existente en el mercado.
- Decidir entre estrategias de diferenciación o bajo costo.

En este entorno, las empresas y las ideas compiten por una minoría de clientes potenciales e ignoran un mercado durmiente significativo.
Esta situación ofrece oportunidades para el desarrollo de Negocios Inclusivos innovadores y rentables que le permitan al emprendedor:

- Crear un espacio sin competencia en el mercado.
- Lograr que la competencia pierda relevancia.
- Romper la disyuntiva entre valor y costo, dictando las reglas de juego.
- Crear y captar nueva demanda y/o nuevos proveedores.
- Competir con una estrategia de diferenciación con bajo costo.





Para los emprendedores:

- Aprovechamiento de habilidades locales.
- Tranferencia de innovación de productos a mercados actuales.
- Buena relación con el Gobierno y la sociedad civil.
- Nuevos y mejores proveedores.
- Posicionamiento justo.
- Acceso a nichos desatendidos de mercado en la Base de la Pirámide:
- Posicionamiento para captar el crecimiento futuro.

Para los sectores de menores ingresos:

- Acceso a mercado.
- Fuentes de trabajo.
- Transferencia de conocimientos y tecnología.
- Desarrollo de emprendedores.
- Acceso a productos y servicios de calidad.
- Mejor calidad de vida.



www.inclusivebusiness.org
www.snvla.org

Las empresas que desarrollen Negocios Inclusivos innovadores podrán crear espacios sin competencia en el mercado, captando la nueva demanda en la base de la pirámide e involucrándose activamente en la lucha contra la pobreza.

Plan de Implantación



Nueva Empresa

www.nuevaempresa.com.bo

5 to fascículo

MARKETING II

Plan de negocio





Norexport

Bolivia





Ecofuturo

Fondo Financiero Privado S.A.

Nueva Empresa

www.nuevaempresa.com.bo

Editor responsable Claudia Oporto C.
Investigación y textos Valeria Adriázola
Diseño Gabriel Hidalgo.

La producción de los fascículos que forman parte de la Enciclopedia del Emprendedor Boliviano, están basados en el Proyecto Ventures desarrollado a partir de la metodología Mc Kinsey.

Dirección: Av. Sánchez Lima No.2647 - Teléfonos: (591 - 2) 2434326 - La Paz, Bolivia.

5 to fascículo

MARKETING II

Plan de negocio



En términos generales, el Plan de Marketing tiene por objetivo iniciar o incrementar las ventas y para esto desarrollaremos lo que se conoce en marketing como las "4Ps", es decir, producto, precio, plaza y promoción.

Una estrategia de marketing a la medida

Cada empresas es distinta, las que venden productos de las que ofrecen servicios; las que tienen productos masivos, de las que tienen productos exclusivos; las que estiman grandes volúmenes de rotación, de las que se compran una vez cada ciertos años, etc.

Por eso, es importante pensar y evaluar que el Plan de marketing que fue exitoso para una empresa, no necesariamente será útil para nuestro emprendimiento.



Sin embargo, existen algunas constantes que toda empresa debería evaluar, aunque las herramientas sean distintas. Para ello, en este fascículo queremos poner a su disposición un amplio abanico de posibilidades en lo que respecta a la promoción. Esto no quiere decir que se deban utilizar todas, sino que más bien, el empresario pueda evaluar cual o cuales de ellas pueden ser más eficientes para la venta o posicionamiento de su producto o servicio, así como también evaluar el costo de inversión que cada una de éstas representa, los resultados que se esperan y, por supuesto, las posibilidades económicas que puede permitirse la empresa. Se trata de rentabilizar nuestra inversión.

Las posibilidades de promoción estarán definidas por el costo que significa nuestro producto o servicio y el margen de utilidad que proyectamos.

Del mismo modo, veremos la importancia de la distribución o los puntos de venta que en muchos de los casos puede significar el éxito o el fracaso del emprendimiento.

¿Qué son la “4P´s”?:



La nueva visión de las “4P´s”:

Cuando nos referimos a las 4P«s hablamos de producto, precio, plaza y promoci n. Sin embargo esta teor a hoy ha avanzado y evolucionado y se entiende:

- **Producto, como toda la estrategia que lograr hacer de ese producto o servicio una experiencia que trasciende al propio objeto o servicio convirti ndolo en un conjunto integral de percepciones y hechos.**
- **El precio, que tendr que establecerse con un valor real de lo que estamos ofreciendo, por ejemplo: un producto caro tendr que ser un producto de alt sima calidad.**
- **La plaza se convierte en las decisiones que tomaremos para hacer llegar del mejor modo posible nuestro producto o servicio a nuestros clientes.**
- **Finalmente, la promoci n ser el esfuerzo m s eficiente para comunicar lo que nuestro grupo objetivo precisa y espera.**

Son la biblia del emprendedor que debe saber como mercadear su producto o servicio:

PRODUCTO:

¿Qué características debe tener nuestro producto para estar a la altura de las principales necesidades del cliente?

¿Cuál será nuestra “*selling idea”* para diferenciarnos y posicionarnos en el mercado con nuestro producto?

PRECIO:

¿Qué precio podemos pedir por nuestro producto y qué objetivo pretendemos conseguir con nuestra estrategia de fijación de precios?

PLAZA O POSICIÓN:

¿Cómo vamos a ser capaces de llegar a los clientes con nuestro producto o servicio?

¿Es necesario un canal directo con los clientes, o nuestro producto requiere de un intermediario?

PROMOCIÓN:

¿A qué medios de comunicación recurriremos para convencer a nuestros clientes de las ventajas de nuestro producto?

¿Creemos que la TV es el mejor canal para cualquier producto?

“Hay algo curioso en la vida: si decides aceptar sólo lo mejor, a menudo lo consigues”.

Somerset Maugham

Producto, Precio, Plaza y Promoción

1. Producto:

La Idea de negocio nos ha aportado una noción general de las características que debe cumplir nuestro producto. Ahora que hemos llevado a cabo un análisis más completo de las necesidades de diversos clientes, es el momento de considerar si nuestro producto las satisface realmente y hasta qué punto es conveniente una adaptación. Esto plantea la disyuntiva entre un producto estándar para todos los segmentos o una modificación que permita situarlo a la altura de las necesidades de segmentos concretos.

Una vez definido el anterior punto, nos toca ahora pensar, y visualizar nuestro producto o servicio y darle una identidad.

El nombre es esencial y debe tener una justificación. Muchos empresarios optan por su propio nombre o apellido. En este caso es necesario evaluar si ese nombre le otorga un valor adicional al producto o servicio al grupo objetivo al que nos dirigimos. De igual forma, si elegimos otro nombre.

En cualquiera de los casos, será necesario averiguar si no existe un nombre similar ya registrado y si no existiera, inscribirlo y registrarlo.

El empaque es hoy en día uno de los factores determinantes para el éxito de nuestro producto. En este caso, teniendo claro el mercado al que nos dirigimos, es recomendable contratar un diseñador gráfico o una empresa que sabe cómo hacerlo, no solamente en el aspecto formal y estético, sino también en el uso de materiales más adecuados para garantizar la conservación y entrega en condiciones óptimas a nuestros clientes.

El envase también debe ser una herramienta de información sobre el contenido de lo que estamos vendiendo, así como de la empresa que lo produce.

2. Precio:

Los consumidores entregan algo de valor económico al vendedor, a cambio de los productos o servicios que reciben. La cantidad de dinero que se paga por los bienes y servicios constituyen su precio. La fijación de precios es fundamental, pues el precio de un producto influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto o servicio en sí.

No debe olvidarse el tipo de mercado al que está enfocando el producto o servicio. Debe conocer si lo que buscará el cliente será calidad, sin importar mucho el precio, o si el precio será una de las variables de decisión más importantes.

Consideraciones primordiales en la determinación de precios:

En un extremo:

Precio bajo:

- No hay utilidades posibles. *Para lo cual hay que realizar una evaluación de:*
  - *Los costos que implica el producto o servicio.*
  - *Analizar los precios de la competencia, así como otros factores internos y externos.*
  - *Evaluar la percepción sobre el valor que le dan los consumidores.*

En el otro extremo:

Precio elevado:

- No existe demanda posible con ese precio.

Normalmente el precio adecuado, se encuentra entre estas dos franjas.

Producto, Precio, Plaza y Promoción

3. Plaza:

Nuestro producto o servicio tiene que llegar al consumidor. Por sencilla que parezca esta afirmación, constituye una importante decisión de marketing. ¿Por qué vía o canal de distribución vamos a llegar a nuestros clientes?. Surgirán varias preguntas que influirán en la elección.

Será fundamental que decidamos si va a ser nuestra empresa la que se encargará de la distribución o si se utilizarán intermediarios. Para las empresas nacientes, esta estrategia de distribución es una buena alternativa para reducir los costos. En este punto debe quedar bien explicada la política a ser empleada con los intermediarios o mayoristas, ya sea que se defina una política de comisión, venta por volumen, concesión o inclusive licencias que se otorguen.

Muchos emprendimientos precisan de espacios físicos bien ubicados, en cambio otros requieren de una distribución ambulante.

Del mismo modo, el producto o servicio -por su sofisticación o estrategia-, puede orientarse a una fuerza de venta propia, la misma que visita directamente al cliente.

Hoy en día la tecnología permite formas virtuales de venta, entre ellas el Internet o las ventas por teléfono que en otros países y para ciertos productos, dan muy buen resultado.

Si el emprendimiento orienta sus esfuerzos a la exportación, es imprescindible hacer una investigación para conocer todos los requerimientos como legislación, tratados sobre aranceles, tipos de cambio, etc.

4. Promoción:

El marketing requiere mucho más que simplemente desarrollar un buen producto, determinar un precio atractivo y ponerlo a disposición de los clientes. Las empresas también deben comunicarse con sus clientes y sus mensajes no deben dejarse al azar. En la mayor parte de las empresas, la pregunta no es si deben tener una comunicación, sino ¡cuánto gastar y en qué forma!.

El programa total de promoción de una empresa consiste en una combinación específica de:

- **Publicidad:** Cualquier forma pagada de presentación de un producto o servicio que hace una empresa en diversos canales como televisión, radio, prensa, Internet,material impreso, etc.
- **Acciones de BTL:** Se trata de eventos con promotores que transmiten un concepto de la marca o el producto. Estas acciones se desarrollan en puntos de alta concentración de gente -pueden ser y dependiendo del grupo objetivo-, bares, supermercados, por mencionar algunos. Normalmente estas acciones permiten informar al cliente e inclusive darle una muestra del producto.
- **Relaciones públicas:** Constituyen una forma eficiente de generar una percepción positiva con distintos públicos, entre los más importantes, los medios de comunicación a través de la difusión de notas de prensa, entrevistas y elaboración de contenidos relevantes y relacionados a nuestro producto.
- **Exposiciones y ferias:** Ya sean locales departamentales o internacionales, son un importante vehículo para llegar a potenciales clientes. Será importante evaluar si la Feria es en sí misma una herramienta para posicionarnos del modo planificado.

¿Cómo se pueden fijar los precios?

Hasta hace poco los precios eran determinados a partir de mecanismos totalmente cuantitativos e independientes del resto de las variables de marketing.

El precio de un producto o servicio no debe ser una cifra cualquiera que el empresario señala con la esperanza de obtener un beneficio, sino que se trata del resultado de un riguroso cálculo en el que intervienen varios factores, todos ellos, de gran importancia.

Antes de fijar el precio de un producto, resulta imprescindible saber qué es lo que se va a vender: la cantidad/ calidad del producto o todos sus servicios correspondientes que hacen del producto algo más que un bien físico, transformándolo en ese complejo perfil de satisfacciones en el que se convierte.

De esta manera, desde el punto de vista de marketing, el precio no es sólo una cantidad de dinero, también es el sacrificio de tiempo dedicado a la compra, el esfuerzo de desplazamiento, que suponen para el consumidor.

En la determinación del precio nos podemos guiar por varios factores fundamentales:

a) El costo de nuestro producto.

b) Los precios de la competencia en el mercado.

c) Nuestro porcentaje esperado de ganancia, por determinado número de unidades o volumen.

d) El grado de dependencia que el producto provoca sobre nuestro cliente.

Al momento de fijar los precios, conviene preguntarse:

· ¿Cuánto cobraremos por el producto o servicio que ofrecemos?

· ¿Cuáles son los precios de la competencia?

· ¿Utilizamos precios para maximizar el beneficio?

· ¿Cómo debemos calcular el precio?: sumando al costo un porcentaje de beneficio, basándonos en la demanda o el valor, por cálculo de la tasa de retorno o por comparación con la competencia?

· ¿Deberían los precios cambiar según las áreas geográficas?

· ¿Debería haber un sólo precio o pensamos utilizar diferentes precios según el canal de distribución, tipo de consumidor, etc.?

· ¿Estableceremos descuentos por cantidad?

· ¿Qué imagen queremos que comunique el precio?

· ¿Cuán sensible es el consumidor a la elasticidad del precio?

· ¿Hasta qué punto podemos ser flexibles en la fijación de precios?: cuanto más competitivo es el mercado, menos flexibilidad existe.

· ¿Qué posibilidades existen de vernos envueltos en una guerra de precios?

· ¿Hay que hacer consideraciones sobre el precio de otros productos relacionados?

· ¿Cuáles son los costos de comprar el producto no relacionados con el precio? (P.ej. desplazarse hasta la tienda, tiempo de espera en la tienda, entre otros).

· ¿Qué formas de pago deberían aceptarse? (en efectivo, cheque, tarjeta de crédito, etc.)

Pensar en la promoción:

El objetivo de una promoción es ofrecer al consumidor un incentivo para la compra o adquisición de un producto o servicio a corto plazo, lo que se traduce en un incremento puntual de las ventas. La promoción del producto o servicio son esenciales para la vida futura de la empresa.

Si deseamos alcanzar el éxito de nuestra promoción es necesario partir de:

- **Originalidad:** Es preciso aportar dosis de novedad e innovación a nuestras promociones, ya que de lo contrario nos hará pasar totalmente desapercibidos.
- **Identificación plena del target:** De esta forma la promoción tendrá una mayor ratio de respuesta positiva.
- **Temporal:** ¿Cuándo lo realizamos? ¿Cuándo se vende más o menos? Dar respuesta a estos interrogantes es parte del éxito y es una decisión estratégica.
- **Proactividad:** Saber aprovechar las posibles oportunidades que surjan.

Objetivos de la promoci n:

· Incrementar las ventas.

· Contrarrestar acciones de la competencia.

· Conseguir nuevos clientes.

· Potenciar la marca.

· Generar liquidez económica.

· Fidelizar a los clientes.

· Introducir nuevos productos.

· Motivar a los equipos de venta.

· Reforzar la campaña publicitaria.

La rentabilidad de cada uno de los soportes mencionados es muy variable, pues depende del objetivo que estemos buscando y nuestro presupuesto. En todo caso, lo usual es destinar un 10% de las utilidades en promoción.

¿Qué medios se pueden emplear?

El mensaje es el eje central sobre el que gira una campa a de promoci n, pero si no lo sabemos transmitir a trav s de los medios adecuados, todo nuestro esfuerzo no habr servido para nada.

- **Televisión, televisión por cable y radio El atractivo de la televisi n como medio de comunicaci n para los anunciantes radica principalmente en la posibilidad que ofrece de llegar a un n mero elevado de consumidores. Su nico obst culo radica en que exige una gran inversi n de capital para superar el ˝umbral de audiencia¨ que no es ni m s ni menos que el n mero m nimo de anuncios necesarios para que el mensaje sea captado por el consumidor. Adicionalmente a la publicidad tradicional en televisi n y radio, se puede optar por patrocinar programas, emplazar el producto (por ejemplo, productos alimenticios en programas de la ma ana), gestionar entrevistas, entre otros. Recuerde que la televisi n por cable es ahora un medio a trav s del cual se pueden promocionar servicios y productos a menores costos y con gran impacto.**
- **Prensa**
  La prensa ofrece un buen soporte publicitario para la mayor a de los productos, ya que tiene mejor definido y localizado el target. Una alternativa a este medio lo constituyen los peri dicos y hojas informativas de circulaci n gratuita con precios m s accesibles.
- **Medios callejeros**
  Una buena alternativa promocional son la publicidad en vallas, transportes p blicos, recintos deportivos, cabinas telef nicas, papeleras, relojes en la v a p blica, pantallas digitales, pasacalles, teatro callejero, zancos, t teres en v as p blicas, etc.

Otras técnicas de promoción

ÆEventos de lanzamiento. Por ejemplo, si estamos hablando de artesan as, el evento podr a realizarse en un museo o en una galer a de arte. Dependiendo del producto, lo importante es seleccionar un lugar acorde a las caracter sticas del mismo y a nuestros potenciales clientes.

ÆRegalos, es una de las t cnicas m s utilizadas, por el xito que conlleva. Por ejemplo, podr amos regalar herramientas, cubiertos, entradas por la compra de alg n producto.

ÆPromociones econ micas. Incluimos todas aquellas que tienen alg n tipo de recompensa econ mica: descuentos directos, vales o cupones descuento, el cl sico 2 x 1, etc.

ÆPromociones del producto. Entrega de muestras gratuitas, mayor entrega de producto por el mismo precio, degustaciones, etc.

Consejos finales

- **Redacte un Plan de Marketing manejable**
  Los grandes planes nunca funcionan, al menos nunca como estaban previstos. La mayoría de los Planes de Marketing tienen demasiados objetivos, emplean demasiadas estrategias y tienen una lista de acciones enormemente larga, el problema es que cuando más grande y complejo es un plan, existen más probabilidades de que algo falle y más difícil resulta modificarlos para adaptarse.

Esto significa que el Plan de Marketing debe incluir pocos pero objetivos concretos y una cantidad de acciones para cumplir esos objetivos que no nos desborden. Si nos vemos saturados por la cantidad de cosas que tenemos que hacer, no acabaremos poniendo en marcha ninguna.

- **Póngale entusiasmo**
  Sin entusiasmo, no suele haber muchos resultados en marketing, porque sin entusiasmo hacemos las campañas de cualquier manera, no nos preocupamos mucho en aprender qué funciona y, sobre todo, dedicamos tiempo al marketing con el objetivo de "acabar cuanto antes" y no con el de "obtener resultados".

- **Destierre la noción de que el marketing es algo innecesario**
  Algunos emprendedores consideran que dedicarle mucho esfuerzo al marketing significa reconocer que su producto no es lo suficientemente bueno. Caen en el error de creer que si uno tiene algo suficientemente destacable, la gente llegará a él de manera natural.

Hoy en día recibimos tantos mensajes y estamos tan sometidos a la publicidad que aunque tengamos el mejor producto del mundo, si no lo decimos, será totalmente invisible, habrá gente que lo quiera y no lo podrá tener porque simplemente no lo conoce.

Más información de marketing, consulte:

- www.mujeresdeempresa.com
- www.soyemprendedor.com
- www.entrepreneur.com
- www.marketing-xii.com



Algunas agencias de publicidad en Bolivia

Athos
Consorcio Publicitario
Gramma
Grupo Ortega Landa
iEstrategas
Nexus
Open Mind
Oxigena
Trazos Creativos

"Cumpla sus promesas".
Seth Godin

Para recordar lo que es importante

¿Tengo bien definidos a mis clientes objetivo?

¿Cómo puedo llegar a ellos?

¿Cuál es mi competencia?

¿Cómo me enfrento a ella?

¿Cuánto invertiré en promoción y comunicación?

¿Cómo controlaré los resultados de mi plan?



Ahora que cuenta con un Plan de Marketing acorde a las necesidades de su negocio, le damos algunas recomendaciones generales para el **Plan de Negocio**.

- Es imprescindible tomarse el tiempo necesario para revisar el Plan de Negocio y verificar que esté completo, que incluya los suficientes datos de apoyo y que responda a las preguntas formuladas en cada capítulo de las guías precedentes.

- Revise que el documento no tenga errores de ortografía, redacción, gramática, deletreo incorrecto, "errores de dedo", etc. El Plan puede ser muy bueno, pero si está mal redactado o si tiene faltas de ortografía, pierde seriedad.

- El Plan no debería tener una extensión superior a las 30 páginas (incluidos los anexos).

- Recuerde que la estructura requerida es: Resumen Ejecutivo, Producto o Servicio, Equipo de Trabajo, Sistema de Negocio, Plan de Marketing, Plan de Implantación, Plan Financiero y Riesgos.



Si no lo tenemos lo inventamos !

Ahorre con objetivos, haga un plan y guarde peso a peso lo que pueda.

Después, recoja sus ahorros, los intereses que ganaron y un premio en efectivo.

Sólo aquí:



HAY UNO PARA USTED
HAY UNO PARA TODOS



Ecofuturo S.A.
Fondo Financiero Privado

Negocios Inclusivos

Casos SNV: Enfoque a Desarrollo de Proveedores

La lógica de desarrollo de Negocios Inclusivos, puede concebir distintos modalidades de negocios, en los que el rol de las personas que se encuentran en la Base de la Pirámide (BdP) puede ser como clientes, como distribuidores, como accionistas o como proveedores de materias primas y de mano de obra.

Caso: Desarrollo de Proveedores en los Agronegocios

Una estrategia y oportunidad de convertir al agricultor/productor en un proveedor, de acuerdo a la siguiente lógica:

Modelo tradicional El Productor	**Vs.**	**Modelo: Negocio Inclusivo** El Proveedor
Produce de acuerdo a sus condiciones.	☐	Produce de acuerdo a las necesidades de su cliente consumidor.
Produce Genéricos (commodities).	☐	Produce materia prima especializada.
Vende a quien puede.	☐	Vende como empresa a otra empresa.
Tiene reducidas posibilidades de crecimiento y sustentabilidad.	☐	Puede organizar su producción de acuerdo a planes de rotación y biodiversidad.
El Comprador Intermediario	**Vs.**	**La Empresa Ancla**
Cumple un rol oportunista y toma ventaja de la situación en el momento de la compra.	☐	Le interesa crear un clima y ambiente confiable en el negocio que asegure la sostenibilidad en el tiempo.
No tiene interés en la generación de mano de obra.	☐	Se interesa por el involucramiento de la BdP en los procesos.
Compra lo que quiere.	☐	Compra de acuerdo a un compromiso de compra/venta.
No organiza a sus proveedores	☐	Vela por organizar y programar la cosecha de acuerdo a planes de negocio.

Se fortalece la articulación y sostenibilidad de las relaciones entre la empresa y la asociación, cooperativa o agrupación de pequeños productores.



Pilares de sostenibilidad de los Negocios Inclusivos:

- Relación Ganar - Ganar para todos los eslabones.
- Acuerdos basados en precio y condiciones justas.
- Gestión gradual y sistemática de la Calidad.
- Fidelidad entre actores para dar continuidad a la relación.
- Cumplimiento de volúmenes acordados.
- Cumplimiento de tiempos de entrega.
- Transparencia entre actores, que sustenta la confianza mutua.
- Responsabilidad compartida por todo el proceso.



www.inclusivebusiness.org
www.snvla.org

"Solución eficaz y sostenible que revitaliza el círculo virtuoso del desarrollo productivo y desarrollo humano".

Creación de la Empresa



Nueva Empresa

www.nuevaempresa.com.bo




axs

6 to fascículo

PLAN FINANCIERO

Plan de negocio









Nueva Empresa
www.nuevaempresa.com.bo

Editor responsable | Claudia Oporto C.
Investigación y textos | Carla Cordero
Colaboración | Kurt Jürgensen
Diseño | Gabriel Hidalgo.

La producción de los fascículos que forman parte de la Enciclopedia del Emprendedor Boliviano, están basados en el Proyecto Ventures desarrollado a partir de la metodología Mc Kinsey.

Dirección: Av. Sánchez Lima No.2647 - Teléfonos: (591 - 2) 2434326 - La Paz, Bolivia.

6 to fascículo

PLAN FINANCIERO

PLAN DE NEGOCIO



No basta con tener empuje emprendedor, capital para invertir y una buena idea de negocio. Para consolidar una empresa, hay que saberla operar, administrar y desarrollarla. Por eso, en este fascículo exponemos los conceptos básicos que necesita para cimentar este pilar de su proyecto económico. Lo primero que se debe considerar en un Plan Financiero es cuánto va a costar poner en marcha la empresa y llevar a cabo una buena gestión, contando con información sobre la futura evolución financiera de la empresa conociendo su plan de inversión.

Administración financiera y contable

Si bien sus mayores esfuerzos y energía deben centrarse en desarrollar la idea de negocio que le llevó a emprender, también es cierto que resulta adecuado que se detenga a observar la futura marcha de la empresa bajo otra óptica: en términos cuantitativos o monetarios.

Para que pueda conocer el desarrollo de su negocio, debe saber cómo interpretar los documentos que mejor plasmarán los indicadores que necesita para evaluarlo: el Balance, el Estado de Resultados, el Flujo de Caja y el Presupuesto.

La emisión de estos reportes proviene de la Contabilidad, que es el registro de todas las transacciones que se generan en su negocio.

Toda empresa debería tener acceso rápido a las cifras esenciales sobre su situación financiera, las pérdidas o ganancias, la evolución del Flujo de Caja y los futuros requerimientos de capital. El Plan de Negocio debe contener información sobre la futura evolución financiera de la empresa, así como el esbozo de un Plan Financiero de apoyo. No se precisan cálculos muy detallados, basta con algunas proyecciones reales y más aún cuando se trata de una nueva empresa.

Para comprender cada uno de los términos financieros, al final de este documento, podrá encontrar un glosario con los principales indicadores que le permitirán una mejor comprensión acerca de este importante aspecto que debe ser incluido antes y durante cualquier proyecto.

Balance

Si desea conocer en este momento cómo se encuentra su negocio, el Balance representa una fotografía instantánea del mismo, es decir, presenta su situación a la fecha; le dirá cuanto tiene, cuánto debe y cuanto ha invertido en ello.

Ahora bien, para que pueda tener una perspectiva de cómo se desarrolla el negocio, tiene que observar un Estado de Resultados, ya que en él podrá saber cuánto ha vendido, así como de todos los gastos y costos efectuados hasta llegar a la utilidad - o eventualmente la pérdida - en su actividad, durante el periodo analizado.

La diferencia del Activo menos el Pasivo total representa el Patrimonio. A este valor, se suman las utilidades que ha obtenido su negocio, o bien, se restan las pérdidas del mismo.

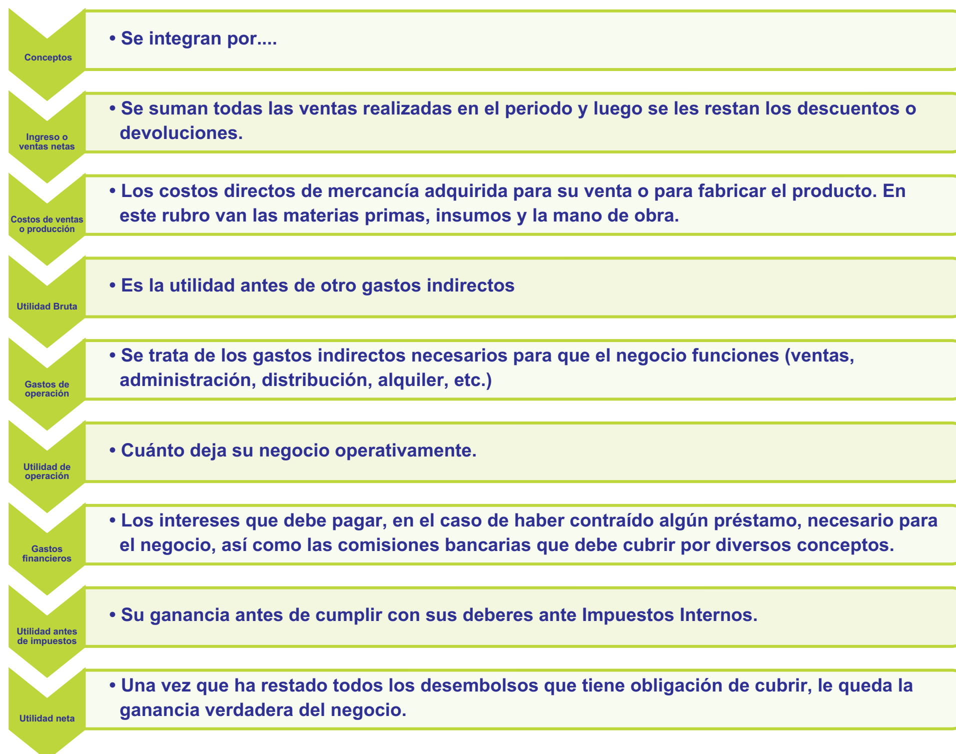
El esquema del Balance se trata de un balance de las cifras. Este principio se aplica en los registros de cada operación en su negocio.

“Tenemos que apuntar a generar proyectos con valor, que maximicen beneficios con el mínimo riesgo”

Kurt Jürgensen

Estado de Resultados

Ahora identificaremos los elementos que componen el documento llamado **Estado de Resultados.** Se trata de una lista en la que se exponen los conceptos que se definen a continuación.



Una vez que ha revisado los componentes de los documentos que son pilares en cualquier contabilidad, debe comprender que cualquier acción que tome, tiene un efecto en el desarrollo de su negocio. Es decir, todo gasto, compra o inversión que realice en su negocio, repercutirá sobre el balance y en el resultado: ganancia o pérdida.

Por ejemplo, si invierte demasiado en inventarios puede tener problemas de falta de dinero en efectivo (o liquidez) por el tiempo que tarde en convertirlos en productos, venderlos, cobrarlos y obtener utilidad.

El presupuesto, otra herramienta útil:

Una vez que ya ha conocido los fundamentos de la contabilidad y su utilidad para interpretar la información de los reportes financieros, veremos cómo se puede planear o presupuestar los resultados de su negocio.
El presupuesto debe establecer cuánto dinero necesita en forma diaria, semanal o mensual, para cubrir todos sus gastos: es decir el punto de equilibrio.
Punto de equilibrio: Ingresos = Egresos
Por otro lado, existe otro punto de equilibrio en base al flujo de caja, es decir cuando los ingresos en efectivo son suficientes para cubrir todos los gastos en efectivo.
Analizar y determinar el punto de equilibrio es importante cuando está en la fase de planeación o de arranque de su negocio.
Los pasos que debe seguir son:
1er paso: Debe separar los gastos y costos de su negocio en variables y fijos; son la suma de sus gastos generales.
2do paso: Separe e identifique sus gastos financieros.
Los gastos fijos son aquellos que tendrá que pagar en su negocio, tenga o no ingresos, y los gastos variables tendrán relación directa con los volúmenes de sus ingresos, aumentan con volúmenes mayores y disminuyen con menores.

Los gastos financieros comprenden los gastos que están relacionados con las operaciones financieras. Incluyen, entre otros, conceptos tales como: intereses, gastos y comisiones bancarias pagados, por gastos de fluctuaciones de las tasas de cambio, multas, sanciones, morosidad e indemnizaciones, descuentos por pronto pago y bonificaciones concedidas a los clientes y cancelación de cuentas por cobrar, cuando no se ha creado la provisión correspondiente.
Por otro lado, el análisis financiero deber ser capaz de determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes (deuda y/o patrimonio) y condiciones de ellas, junto con las posibilidades de tener acceso real a dichas fuentes. Igualmente, debe determinar, en el caso de utilizar financiamiento por deuda, los gastos financieros y la amortización de capital propios al préstamo

Un presupuesto, es en esencia, un plan de todas las actividades proyectadas en una gestión expresada en términos financieros.

LISTA DE GASTOS FIJOS Y VARIABLES EN BOLIVIANOS POR MES	
GASTOS FIJOS	
¿A cuánto asciende el alquiler del local?	4000
¿A cuánto asciende la nómina del personal?	21000
¿Cuánto se paga por el agua?	150
¿Cuánto se paga por la energía eléctrica?	600
¿Cuánto se paga por el teléfono?	220
Otros diversos	580
Total	
COSTOS VARIABLES	26550
Costo promedio por unidad	154
Costo promedio de empaque por unidad	13
Costo promedio de envío por unidad	10
Total	177

Ahora supongamos, que el margen de utilidad operativa en su producto sea del 30 por ciento y que se espera vender un volumen de 1.000 unidades.
El precio de venta deberá considerar los costos variables, los fijos que se dividirán entre todo el volumen de ventas esperado, más el margen bruto de utilidad;
Por ejemplo:
177 bolivianos más 26550 dividido el volumen más el 30 por ciento.

(177 + 26550/1000)

y esto se deberá dividir entre (1 menos 30%) es decir 0,70 O sea:

(177 + 26.55)/0,70 = 290.79

El 30% de margen en el ejemplo es el que se utilizará para cubrir los gastos financieros, es decir intereses e impuestos. Luego de cubrir estos gastos financieros, lo que resta es la utilidad neta.
La fórmula para calcular el punto de equilibrio sería:
Gastos Fijos / (precio de venta - costos variables)

¥ Punto de equilibrio

=26550 / (290.79 177) = 234

Este resultado le indica que requerirá vender 234 piezas en un mes, con un margen de utilidad operativa de 113.79 bolivianos por cada una, para generar recursos suficientes para cubrir sus gastos fijos.

Este punto de equilibrio sólo cubre gastos operativos y no los financieros. Para calcular el punto de equilibrio financiero, reemplace en la fórmula los gastos fijos por gastos fijos + gastos financieros.

Considere que pueden hacerse distintos tipos de presupuestos para los ingresos, gastos y costos que pretende aplicar en su empresa; Puede hacerse un presupuesto genérico y por cada producto o servicio que conforma su negocio.

Para comenzar con la formulación de su presupuesto genérico, debe plantearse una serie de preguntas, cuyas respuestas le permitan ordenar sus ideas y preparar las bases para desarrollar la lista que se convertirá en su punto de partida y referencia, a lo largo de un periodo determinado

PARA EMPEZAR UN PRESUPUESTO PARA EL MES DE	
Preguntas a plantear:	**Respuestas**
¿Cuál será la unidad de medida de mi producto	Piezas, kilos, servicios
¿Cuántos días tomará su fabricación o venta?	xx días
Cantidad de unidades estimadas de venta o de producción por día	xx piezas diarias
Precio de venta unitario por producto	xx Bs.
Margen de utilidad por producto	xx%
Porcentaje estimado por gastos indirectos	XX% sobre ventas
Plazo de crédito a clientes	xx días en promedio
Plazo de compra con proveedores	xx días en promedio
Por ejemplo:	
Preguntas a plantear:	**Respuestas**
Unidad de medida del producto:	piezas
Días de venta:	25 días de cada mes
Cantidad de unidades estimadas de venta al día:	122 piezas
Precio de venta unitario (por producto):	230 Bs.
Margen de utilidad por producto:	30% por unidad en este caso.53 Bs. Que resulta de aplicar un 30% a 177 Bs.
Porcentaje estimado por gastos indirectos:	10% sobre ventas
Plazo de crédito a clientes:	20 días en promedio
Plazo de compra con proveedores:	30 días en promedio

Capital Inicial del Negocio

Para calcular la cantidad de dinero requerida, es fundamental tener claridad en cuanto a los costos de la materia prima, proveedores, mercado, equipo de trabajo, etc.

Para determinar el plan de inversión, o sea la cantidad de dinero que requerimos pondremos en práctica un Plan Financiero basado en hipótesis. Para esto se debe seguir los siguientes pasos:

1ro. Enumere todos los gastos de pre - inversión.

2do. Averigüe los costos de estos gastos. Es necesario que realice una pequeña investigación de mercado, para esto, es necesario que hable con los dueños de terrenos, proveedores, alquileres, etc.

Herramientas útiles para reportes financieros:

Microsoft Excel, se convierte en una herramienta útil para elaborar reportes financieros:

- **Ingresa los valores en cada celda**
- **Para sumar valores, escoja la opción Autosuma (∑) seleccionando las celdas que quiera sumar.**
- **Para dividir, multiplicar y restar valores seleccione las celdas con la operación que quiere realizar.**

Ejemplo: =G5/G8

Ejemplo:

Gastos de Pre - inversi n	Monto en bolivianos
Terrenos y oficinas	5000
Equipos de oficina	2000
Conexiones eléctricas	1000
Maquinaria y equipo	3000
Inventario Inicial	2500
Promoción y publicidad de apetura	1000
Licencias y permisos (RUC, etc)	1500
Asesoría contable, legal, etc	2000
Otros	500
Total	18500

Capital de trabajo

Cap tal de trabajo	Gastos trimestrales estimados
Alquiler	4000
Electricidad	600
Agua Potable	150
Teléfono	220
Sueldos y salarios	21000
Otros	580
Mantenimiento del equipo y maquinaria	
Materiales de Oficina	
Intereses de préstamo	
Seguro	
Total	26550

TOTAL GASTOS DE PRE - INVERSI N + TOTAL CAPITAL DE TRABAJO = TOTAL CAPITAL INICIAL REQUERIDO.

Este resultado indica que para iniciar su negocio, necesitaría una inversión inicial de **Bs. 45.050**

Flujo de Caja

El Flujo de Caja se refiere a los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado. Puede ser utilizado para determinar problemas de insuficiencia de recursos, de liquidez; para analizar la viabilidad de proyectos de inversión y para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables, no representan adecuadamente la realidad económica.

Para efectuar un flujo de caja debe determinar el efectivo al principio del periodo (mes, año). El primer periodo de operación provendrá del capital de trabajo inicial. Es necesario que estime flujos de caja de forma anual ya que estos resultados le permitirán realizar la valoración de su inversión; VAN y TIR.

Calcule el total de efectivo disponible y el total de salidas de efectivo. El efectivo al final del periodo provendrá del total de efectivo disponible menos el total de salidas de efectivo.

El efectivo al final del primer periodo será el efectivo al inicio del siguiente periodo.

Ejemplo:

FLUJO DE CAJA PROYECTADO POR AÑO			
ENTRADAS DE EFECTIVO (Ingresos)	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**
Efectivo al inicio del mes	5000	-2100	-2600
Ingresos por ventas	7400	7700	10000
- Al contado	4000	4500	6000
- Al crédito	3400	3200	4000
Otros ingresos	600	600	800
TOTAL DE EFECTIVO DISPONIBLE (TotalIngresos)	**20400**	13900	18200
SALIDAS DE EFECTIVO (Egresos)			
Costos de material directo			
- Al contado	3400	3400	3400
- Al crédito	3600	3600	3600
Mano de obra directa	5000	5000	5000
Costos indirectos	4500	4500	4500
Inversiones en equipo	6000	0	0
TOTAL DE SALIDAS DE EFECTIVO (Total Egresos)	**22500**	**16500**	**16500**
EFECTIVO AL FINAL DEL MES (Saldo Final de Caja)	**-2100**	**-2600**	**1700**

El Flujo de Caja muestra si las actividades de trabajo est n generando o gastando dinero en efectivo. Habr per odos en los que el Flujo de Caja ser negativo, especialmente cuando la empresa est en proceso de creaci n. Cuando el flujo de caja es negativo, la empresa deber recurrir necesariamente a otras fuentes alternativas de financiamiento para compensar esta situaci n.

Valoración de la Inversión

Una inversión es una operación financiera definida por una serie de desembolsos que se estima que van a generar una corriente futura de ingresos. Existen diferentes métodos para valorar el atractivo de un proyecto de inversión como el VAN: Valor actual neto, la relación entre el valor presente y la inversión y la TIR: Tasa Interna de Retorno

Van

Mide el valor actual de los desembolsos y de los ingresos, actualizándolos al momento inicial y aplicando un tipo de descuento en función del riesgo que conlleva el proyecto, descontando la inversión inicial.

Como las inversiones son normalmente a largo plazo, para actualizar los distintos flujos de caja al momento inicial se utiliza la ley de descuento compuesto.

Si el VAN obtenido es positivo el proyecto es interesante de realizar. Por el contrario, si el VAN es negativo, el proyecto debe ser descartarlo.

Ejemplo: Un proyecto de inversión exige un desembolso inicial de 10 mil bolivianos y se espera que va a generar beneficios entre el primer y sexto año. El tipo de descuento que se aplica a proyectos de inversión con riesgos similares es del 10%. Calcular el VAN:

A o	Desembolso	Ingresos		Flujo descontado
0	-10	0	-10	-10
1	0	0,6	600* (1,1)^-1	0.545
2	0	1	1,000* (1,1)^-2	0.826
3	0	2	2,000* (1,1)^-3	1.502
4	0	4	4,000* (1,1)^-4	2.732
5	0	7	7,000* (1,1)^-5	4.346
6	0	3	3,000* (1,1)^-6	1.693
			VAN	**1.646**

Este resultado indica un VAN positivo (1646 bolivianos), en consecuencia la inversión es aceptable.

Cuando hay varios proyectos alternativos de inversión se elige aquel que presenta el VAN más elevado, siempre y cuando sean proyectos que conlleven inversiones similares.

Porcentaje Valor Presente / Inversi n

Este método mide la rentabilidad que se obtiene por cada boliviano invertido. Por lo que se elegirá aquel proyecto que presente este ratio más elevado.

Ejemplo: Hallar el ratio "VP/Inversión"

Ratio = VP / Inversión = 1646 / 10 = 16.46%

Por lo tanto, se obtiene una rentabilidad del 16,46% (es decir, 0,1646 bolivianos. de VP por cada boliviano invertido).

Tasa de Rendimiento Interno (TIR)

F rmulas para TIR y VAN

Existen varios programas especializados en llevar a cabo tareas relacionadas con el an lisis de inversiones. Si bien Microsoft Excel no es espec fico para el an lisis de inversiones, es uno de los m s utilizados debido a su difusi n y a que cuenta con diversas funciones espec ficas para el an lisis financiero de proyectos de inversiones.

- **En Excel, elija la opci n funciones ˜x y escoja la categor a financiera.**
- **Para hallar la TIR la sintaxis es: =TIR(matriz que contiene los flujos de caja; valor estimado de la TIR). Por ejemplo: =TIR(B2:B12;0.15)**
- **Si no se especifica ning n valor, Excel utilizar 10%.**
- **Para hallar el VAN la sintaxis es: =VNA(tasa de descuento; matriz que contiene el flujo de fondos futuros) inversi n inicial. Por ejemplo: VNA(0.15;B3:B12)-B2**

Este método consiste en calcular la tasa de descuento que hace cero el VAN. Un proyecto es interesante cuando su tasa TIR es superior al tipo de descuento exigido para proyectos con ese nivel de riesgo.

Ejemplo: Calcular la tasa TIR del ejemplo anterior y ver si supera la tasa de descuento del 10% exigible a proyectos con ese nivel de riesgo.

VAN = 0

TIR =

- Inversión Inicial + Flujo de caja para el periodo 1/ (1 + tasa de descuento)^t + Flujo de caja para el periodo 2/ (1 + tasa de descuento)^t + Flujo de caja para el periodo 3/ (1 + tasa de descuento)^t +……

Luego:

-10000 + 0.600/(1+i) + 1000/(1+i)^2 + 2000/(1+i)^3 +4000/(1+i)^4 +7000/(1+i)^5 +3000/(1+i)^6 = 0 (Ya que son seis periodos de proyecciones)

Luego, i = 14.045%

La tasa TIR de esta operación es el 14.045%, superior al 10%, luego este proyecto de inversión es interesante de realizar.

Entre varios proyectos alternativos de inversión se elegirá aquel que presente la tasa TIR más elevada. De todos modos, si los diversos proyectos analizados presentan niveles de riesgos muy diferentes, primero hay que ver hasta que nivel de riesgo se está dispuesto a asumir, y a continuación, entre los proyectos seleccionados, se elige el que presente la tasa TIR más elevada.

Los Riesgos

Crear una empresa, incluso tenerla funcionando, implica riesgos. A la hora de ponerla en marcha necesitaremos dedicar todo nuestro esfuerzo y comprometer el apoyo de la gente que pondrá el capital (inversores). Después, debemos estar dispuestos a enfrentar los riesgos de forma abierta y exhaustiva.

Exponer los riesgos ayuda a identificar los principales retos de la nueva empresa. Por ello, además de evaluar y cuantificar los riesgos potenciales, desarrollaremos acciones para superarlos.

En nuestro proyecto de negocio debemos incluir las medidas apropiadas para afrontar cada uno de los riesgos. Por ejemplo, protegernos de las fluctuaciones del tipo de cambio, firmar acuerdos a largo plazo con los principales proveedores o tener preparados conceptos de distribución alternativos en caso de necesitarlos.

Valorar los riesgos consiste en hacer previsiones: los riesgos nunca son absolutos y sólo se pueden calcular sobre hipótesis. En nuestro Plan de Negocio debemos manejar al menos tres escenarios. Los más habituales son:

- El "escenario para una situación normal", que en principio es muy probable.
- El "escenario para una situación óptima", que se producirá si sabemos aprovechar todas las oportunidades y si se cumplen nuestras previsiones positivas.
- El "escenario para una situación mala ", a la que se llegará si los riesgos se cumplen y nuestras predicciones negativas se convierten en realidad.

Estos escenarios nos servirán para tener una idea de la evolución de nuestro negocio y de cuántos fondos vamos a necesitar, y nos permitirán formar una visión más completa del futuro de la empresa. Además, el "escenario para una situación pésima" ofrece información más específica respecto a la estabilidad de la empresa y la totalidad de los riesgos.

Para recordar lo que es importante:

Para elaborar este Plan Financiero debe responder, al menos, las siguientes preguntas:

¿Cuánto dinero necesitará la empresa para ponerse en marcha?

¿Cuánto dinero será necesario para cada período?

¿Una vez que hayamos establecido nuestra empresa ¿cuánto beneficio podremos obtener?

¿Cuáles son las principales hipótesis en las que se basan nuestros pronósticos?

¿Cuál es el pronóstico financiero para los próximos años?

Los requisitos para realizar una buena planificación financiera son:

- Cálculos del flujo de caja, estados de resultados y balance de situación.
- Pronósticos para los próximos tres o cinco años.
- Todas las cifras se basarán en hipótesis minuciosamente estudiadas (sólo se mencionarán las más relevantes).

Para más información, consulte:

- Cuaderno de trabajo Inicie su negocio - Organizaci n Internacional del Trabajo
- www.nuevaempresa.com.bo
- www.colomsat.net.co
- www.zonaeconomica.com/excel/van-tir

Glosario

INDICADORES DE RAZONES FINANCIERAS

Existen diversas fórmulas financieras cuyo objetivo es indicar algunos valores en su negocio. A continuación, definiremos los 10 indicadores más importantes en la vida cotidiana de toda empresa.

Con esos factores, podrá medir:

LA LIQUIDEZ, es decir, la capacidad de pago de las obligaciones de corto plazo.

LA SOLVENCIA DE LA EMPRESA, es decir, la capacidad de pago de las obligaciones de largo plazo negocio.

LA ESTABILIDAD, que es el punto que le indicará si el capital invertido en el negocio se mantiene, es decir, si su inversión sigue siendo productiva.

LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA, indica cuánto dinero (bolivianos) genera su negocio por cada boliviano de capital invertido.

Para definir cada uno de los indicadores, es necesario que identifique los siguientes conceptos:

ACTIVO CIRCULANTE. Se integra por las partidas en dinero en el activo y aquellas que se convierten en efectivo con mayor facilidad.

ACTIVO FIJO. Son los bienes que ha adquirido para que el negocio funcione y no para venderlos. Es el caso de la maquinaria, vehículos, muebles, alquiler, computadoras, etc.

PASIVO CIRCULANTE. Se integran de las deudas a menor plazo para ser pagadas. Se agrupan todas con plazo menor a un año.

PASIVO A LARGO PLAZO. Son las deudas a pagar en un plazo mayor a un año.

CAPITAL SOCIAL. La inversión que aportan los socios.

CAPITAL CONTABLE. Es la cantidad que queda al restar al activo el total de pasivos o deudas.

CAPITAL DE TRABAJO. Es la cantidad que resulta del activo circulante menos el pasivo a corto plazo.

MARGEN DE UTILIDAD. Diferencia entre ingresos y gastos totales, incluyendo impuestos, expresada en un porcentaje de los ingresos.

INDICADORES FINANCIEROS		
Indicador	**F rmula**	**Que mide ..**
Para medir la solvencia y liquidez		
Liquidez	Activo Circulante/pasivo a corto plazo	Si puede cubrir las deudas que deben pagarse en menos de un año. Un resultado mayor a 1.0 le indicará que puede hacer frente a sus obligaciones a corto plazo
Prueba del Ácido	Activo Circulante Inventario/pasivo a corto plazo	Capacidad de pago basándose en los activos en dinero o más fáciles de convertir en dinero. Un resultado positivo mayor de 1.0 indicará su capacidad de pago inmediata. Es ideal un resultado de 2.0 o mayor.
Para medir la estabilidad		
Deuda a inversión	Pasivo total/ capital contable	Cuánto debe comparado con el capital contable. O sea, lo que ha invertido en el negocio. En este indicador, siempre es preferible un resultado menor a 1.0. Sus deudas no superan lo que ha invertido.
Inversión de capital	Activo fijo/ capital contable	Cuánto de su capital ha invertido en sus activos fijos (maquinarias, mobilario, etc.) Un resultado cercanoa 1.0 indicará que ha reinvertido casi el total de sus utilidades.
Valor de capital	Capital contable/ capital social	Cuánto gana por cada boliviano invertido. Para interpretar el resultado dependerá de la utilidad neta que planeó por cada boliviano invertido y debe considerar el periodo que analiza, es decir las utilidades o pérdidas acumuladas. Idealmente sería un resultado mínimo de 2.0.
Para medir la productividad		
Ingresos por capital de trabajo	Ventas netas/ capital de trabajo	Los ingresos que ha obtenido contra el capital de trabajo. El resultado debe ser lo más grande posible, dependiendo de su actividad un resultado de 4.0 significaría que ha generado ventas en su negocio que equivalen a cuatro veces el valor de su capital, es decir, le ha dado 4 "vueltas" al capital de trabajo que ha ivertido.
Ingresos por capital de los socios	Ventas netas/ capital contable	Cuántos bolivianos genera su negocio por cada boliviano invertido. El resultado debe ser mayor a 1.0 al menos. Como con un indicador de 6, reflejará las "vueltas" que le ha dado al capital social invertido.
Para medir la rentabilidad		
Ganancia por unidad invertida por los socios	Utilidad neta/ capital contable	Es la ganancia que ha realizado por cada boliviano invertido. Si el resultado es 0.28 (por ejemplo), traducido a porcentaje, indicaría que ha ganado 28% de cada boliviano que ha invertido, es decir, 28 centavos de cada boliviano invertido son su ganancia.
Ganancia por inversión total	Utilidad neta/ pasivo-capital contable	Cuánto ha ganado considerando lo que debe a corto plazo. El resultado será menor al indicador anterior, al considerar en el capital de trabajo el monto de lo que adeuda.
Ganancia por unidad vendida	Utilidad neta/ventas netas	Cuánto gana con cada boliviano vendido. Al medirla con frecuencia, esta variante le indicará su eficiencia al disminuir costos o gastos.

Cuando est por iniciar un negocio o est en marcha, resulta de gran utilidad el comparar estos indicadores en relaci n con otros negocios similares, Estos datos, le orientar n sobre su desempe o competitivo; tenga en cuenta que esta informaci n externa es un promedio de la industria

Negocios Inclusivos

Casos SNV: Desarrollo de distribuidores

Es una iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo de generar ganancias, contribuye a la superación de la pobreza a través de la incorporación y desarrollo de grupos de distribuidores.

Estos grupos de personas de menores ingresos asumen la distribución de los productos/servicios de las empresas en zonas donde la red de alcance empresarial es inexistente o limitada. Las zonas periurbanas y rurales concentran a grandes segmentos poblacionales, que se constituyen en una demanda significativa de mercado.

Este modelo de negocio pretende ampliar la red de distribución de las empresas, llegando a zonas de difícil acceso, generando simultáneamente oportunidades de empleo y mejores ingresos.

Distribución de barrio: Una experiencia de éxito regional:

Una empresa internacionalmente reconocida, con el apoyo del SNV, ha generado un nuevo modelo de negocio que permite comercializar sus productos de manera directa a través de una estructura multi-nivel, emulando los modelos de distribución de cosméticos.

Este negocio, además de generar ganancias para la empresa, genera ingresos para las amas de casa de zonas de menores ingresos periurbanas y rurales, mediante actividades económicas rentables con base en un sistema de venta directa de productos.

La empresa pretende:

i) Capacitar y brindar herramientas de promoción a 200 distribuidores durante el 2008, aumentando a 1000 a inicios del 2009;

ii) Incrementar el ingreso promedio de las familias involucradas en el proyecto piloto en un 70%;

iii) Ampliar la distribución horizontal aumentando la penetración en hogares y consumo medio.



¿Por qué un Negocio Inclusivo con Distribuidores?

- Red de distribución ampliada.
- Presencia en zonas de difícil acceso.
- Generación de nuevos empleos y mejores ingresos.
- Buen negocio para ambas partes
- Nuevo segmento de consumidores.
- Mejora el posicionamiento de la empresa.
- Productos y/o servicios básicos de calidad al alcance de la BdP.



www.inclusivebusiness.org
www.snvla.org

"Llegamos con lo mejor que tenemos a la población de Base de la Pirámide creando sostenibilidad mutua"

7

Tributación



Nueva Empresa

www.nuevaempresa.com.bo

7 mo fascículo

PLAN DE IMPLANTACIÓN Y DETECCIÓN DE RIESGOS

PLAN DE NEGOCIO





Norexport

Bolivia





Ecofuturo

Fondo Financiero Privado S.A.

Editor responsable Claudia Oporto C.
Investigación y textos Valeria Adriázola
Diseño Gabriel Hidalgo.

Nueva Empresa
www.nuevaempresa.com.bo

La producción de los fascículos que forman parte de la Enciclopedia del Emprendedor Boliviano, están basados en el Proyecto Ventures desarrollado a partir de la metodología Mc Kinsey.

Dirección: Av. Sánchez Lima No.2647 - Teléfonos: (591 - 2) 2434326 - La Paz, Bolivia.

7 mo fascículo

PLAN DE IMPLANTACIÓN Y DETECCIÓN DE RIESGOS

PLAN DE NEGOCIO



*El Plan de Negocio contiene dos capítulos fundamentales: Plan de Implementación a través del cual mostramos los pasos que dará nuestro negocio para iniciar y los Riesgos, en el que analizamos y desarrollamos los posibles escenarios en los que podría desarrollarse nuestra empresa *.*

Plan de implantación y riesgos

La pregunta fundamental en la que se basa este capítulo es ¿Cómo poner en marcha el negocio?

Realizar una planificación de negocios no es un trabajo sencillo, especialmente cuando no se tiene experiencia en la creación de negocios o en el manejo de una Idea de Negocio. Esta dificultad es muy común cuando se trata de una empresa de reciente creación.

En este capítulo no debemos dejar que el temor de que nuestro Plan se golpee con la realidad y nos impida poner en práctica una planificación lo más realista posible.



El miedo a los factores de riesgo o dificultad nos lleva a cometer errores con consecuencias inesperadas para nuestro negocio.

En general, el Plan de Implantación nos ayuda a:

- Describir las actividades y los pasos clave para el desarrollo del negocio.

- Enumerar las inversiones planeadas a corto y largo plazo.

- Enlazar las necesidades de inversión con los principales pasos clave.

- Mostrar la ruta crítica para el desarrollo del negocio.

- Esbozar el mapa de navegación y plantear el instrumento para monitorear el desarrollo del negocio.

** Recuerde la estructura del Plan de Negocio, el Plan de Implantación debe ir después del Equipo de Trabajo.*

¿Cómo se puede construir una planificación eficaz?

Debemos entender que una planificaci n eficaz tiene que ver con organizaci n y procedimiento. Por ello es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- **Dividir las tareas en "paquetes de trabajo": crear una empresa implica una gran cantidad de trabajo detallado, lo que hace a n m s necesario que vigilemos el conjunto. Una manera de facilitar la labor consiste en agrupar las tareas individuales en paquetes de trabajo, cuyo n mero en un Plan de Negocio no debe ser superior a doce.**
- **Pedir el asesoramiento de expertos: es beneficioso escuchar a los expertos, sobre todo cuando tratamos puntos esenciales de la puesta en marche de la empresa. No hay, por definici n, un experto en todo el negocio, pero s en etapas concretas. Por ejemplo, un especialista en marketing o en finanzas.**
- **Seguir el camino cr tico: toda planificaci n de conjunto se compone de una serie de acontecimientos (algunos secuenciales y otros paralelos) que est n m s o menos ligados entre s . Un retraso en cualquiera de ellos se hace extensivo a todo el proyecto y se denomina el "camino cr tico". Debemos prestar especial atenci n a esas actividades si queremos ahorrar tiempo.**
- **Reducir los riesgos: siempre que sea posible, debemos procurar minimizar los riesgos en las etapas iniciales. Por ejemplo, es importante llevar a cabo el an lisis de mercado al principio en vez de esperar hasta que nuestro negocio est a punto de entrar en el mercado.**



PLANIFICACIÓN REALISTA

Con una planificación realista se obtienen los siguientes beneficios:

- Se gana la credibilidad de los inversores y socios.
- Se consigue para la empresa más posibilidades de éxito mediante un estudio exhaustivo de las diversas actividades y sus interrelaciones.
- Evitamos poner en peligro la situación de la empresa si establecemos objetivos equivocados; sobre todo si son demasiado optimistas.

Mala planificación

Ya que a la hora de planificar comenzamos con hipótesis, corremos el peligro de que éstas sean demasiado optimistas o pesimistas. Ambos errores pueden acarrear consecuencias graves para el futuro de nuestra empresa.

- **Consecuencias de una planificación optimista:**

Es un doble peligro: por una parte hace que nuestros socios nos pierdan rápidamente la confianza y, por otra, nuestra nueva empresa podría verse destinada al fracaso. Además, da curso a cualquiera de los casos siguientes:

a) Los recursos materiales y humanos se consiguen rápidamente según lo previsto en el proyecto y de ahí deriva un aumento de los costos. El término que se emplea para describir esta situación es el de elevado "ritmo de consumo de dinero"; éste se agota con una enorme rapidez.

b) Se produce un retraso en el desarrollo del producto, en su ingreso al mercado o en la consecución de los objetivos de venta. Lo mismo podría suceder con los ingresos a la vez que aumentan los costos de los recursos no utilizados hasta su capacidad máxima. La empresa no sólo registraría pérdidas en las cuentas, sino también disminuye su liquidez.

c) El dinero se acaba antes de alcanzar el éxito del proyecto, en cuyo caso, se necesitarían con urgencia nuevos fondos para evitar que la compañía se hunda.

d) Si no se lograra encontrar inversores, la empresa se podría desmoronar. En el caso de que todavía quede alguno que confíe en nuestro éxito (lo cual resulta aún menos probable tras la pérdida de credibilidad causada por una planificación defectuosa), éste proporcionará fondos adicionales. Sin embargo, para los fundadores, ese extremo significa una reducción poco deseable de su participación en la compañía y probablemente la pérdida total de los fondos propios.



- Consecuencias de una planificación pesimista:

A simple vista, podr a parecer que la planificaci n pesimista o conservadora es la menos perjudicial, pero sus consecuencias pueden ser tan desastrosas como las del anterior punto, pues podr a ocurrir que:

a) La empresa se pone en marcha, pero no tiene los recursos necesarios. Una opci n es tratar de satisfacer la demanda con aquello que disponemos, aunque esto provoque inevitablemente problemas de calidad, factor que pone en peligro el xito de la empresa a largo plazo.

b) El negocio prospera m s r pidamente de lo que se hab a fijado. No obstante, la expansi n requiere activos disponibles y con frecuencia tambi n inversiones en producci n. La compa a consume todo el dinero a pesar de que registra beneficios en las cuentas. Por tanto, el grupo fundador necesita obtener nuevos fondos antes de lo previsto, presionado por la falta de tiempo y en condiciones poco favorables. Este camino lleva a la insolvencia: literalmente, significa "irse a la quiebra".

3.- ¿Cómo se puede presentar la planificación?

En este punto es aconsejable concentrar la presentación del calendario de realización de nuestro Plan de Negocio en puntos clave.

Normalmente bastan tres elementos:

- Un gráfico con su programa
- Los auténticos puntos clave o hitos (por ejemplo: adquisición de maquinaria, lanzamiento al mercado, apertura de tienda, etc.)
- Las dependencias más relevantes entre los diversos paquetes de trabajo.

¿Qué actitud se debe asumir a la hora de planificar?

Lo correcto es realizar un análisis previo y ser lo más honestos y realistas posibles en el proceso de planificación. No es bueno perder de vista los escenarios inciertos
y es fundamental presentar los riesgos de manera abierta a través de cálculos lo más exactos posible respecto a sus posibles efectos.



"Utiliza el proceso de planificación para decidir si el negocio es realmente tan bueno como tú crees. Plantéate si realmente deseas dedicar cinco años de tu vida haciendo eso"

Eugene Kleiner, inversor en capital de riesgo.

Consejos

1. Conozca objetivos y límites
Para iniciar la planificación debe tener muy claros los objetivos del proyecto y los límite marco de cada uno de ellos.

2. Defina las tareas
Defina las tareas de cada objetivo, determinando aquellos tangibles a ser producidos. Documente con suficiente detalle para que cualquiera de los involucrados pueda llevar a cabo las tareas correcta y eficientemente.

3. Defina recursos
Para cada una de las tareas definidas, determine qué gente, recursos y presupuesto son necesarios para su desarrollo. Estime los tiempos y esfuerzos requeridos para cada caso, la dependencia entre tareas y luego decida por un programa realista para su ejecución.

4. Comunique
La planificación del proyecto resulta inútil si no es comunicada efectivamente al equipo de proyecto. Cada miembro del equipo necesita conocer sus responsabilidades y la interdependencia de sus actividades con las de los otros miembros.

5. Haga seguimiento al avance
Una vez que el proyecto esté en ejecución usted debe monitorearlo y comparar el progreso actual con el proyectado. Necesitará reportes de avance de proyecto que deberán producir los miembros del equipo. Usted deberá registrar las variaciones entre lo real y lo proyectado, tanto en lo referente a costos, como a cronograma y al alcance. Puede ajustar el Plan de muchas maneras para volver a poner la planificación en el camino trazado pero siempre deberá equilibrar costos, cronograma de tareas y alcances.



Para recordar lo que es importante:

¿Cuál es la mejor forma de agrupar las tareas en paquetes de trabajo?

¿Cuáles son los puntos clave para la puesta en marcha de nuestra empresa?

¿Cuándo tendremos que cumplir los puntos clave?

¿Qué tareas y puntos clave se hallan interconectados?

¿Cuál es el camino crítico?

8.- Riesgos

Crear una empresa, incluso tenerla funcionando, implica riesgos. A la hora de ponerla en marcha necesitaremos dedicar todo nuestro esfuerzo y comprometer el apoyo de la gente que pondrá el capital (inversores). Después, debemos estar dispuestos a enfrentar los riesgos de forma abierta y exhaustiva.

Al incluir los riesgos en nuestro Plan de Negocio demostramos a los potenciales inversores que nos hemos esmerado en cada detalle. De lo contrario, podrían pensar que nuestra idea de negocio es demasiado optimista.

Sin embargo, la descripción de los riesgos no debe ocupar más espacio que el que dedicamos a las oportunidades. De lo contrario, significa que hay algo en la idea que no termina de encajar.

En general, exponer los riesgos ayuda a identificar los principales retos de la nueva empresa. Por ello, además de evaluar y cuantificar los riesgos potenciales, desarrollaremos acciones para superarlos.

¿Cómo se clasifican o qué tipos de riesgos hay?

Existen varias formas de clasificarlos, sin embargo, lo más usual es clasificarlos en riesgos al interior de la empresa y en el entorno. Por ejemplo:

En la empresa:

- No logramos cubrir puestos de trabajo esenciales.

- Un miembro clave del personal abandona el cargo.

- Pérdida del prototipo retrasa el proceso de desarrollo y el lanzamiento del producto al mercado.

- Otros.

En el entorno:

- Sólo somos capaces de vender una parte de lo previsto.

- Uno de los proveedores no puede hacernos entrega del pedido.

- Un competidor presenta un producto alternativo más barato.

- No logramos patentar la tecnología empleada.

- Nuestro socio de distribución da por finalizado el acuerdo con nuestra empresa.

- Otros.

Es fundamental revisar permanentemente los riesgos a los que nos enfrentamos ¡Éstos no se mantienen invariables en el tiempo!

¿Qué hacer para evitar los riesgos?

En el proyecto de negocio se deben incluir las medidas apropiadas para afrontar cada uno de los riesgos. Por ejemplo, protegernos de las fluctuaciones del tipo de cambio, firmar acuerdos a largo plazo con los principales proveedores o tener preparados conceptos de distribución alternativos en caso de necesitarlos, entre otros.



No basta con identificar los riesgos sino que habrá que tener una respuesta preparada ante su eventual confirmación. Aunque la respuesta consista incluso en liquidar el negocio, en el caso de que se den estas condiciones, sabremos cómo actuar o cómo no seguir actuando.

¿Puede anticiparse a los riesgos?

Valorar los riesgos consiste en hacer previsiones: los riesgos nunca son absolutos y s lo se pueden calcular sobre hip tesis. En el Plan de Negocio se debe manejar al menos tres escenarios.

Los más habituales son:

- **El "escenario para una situaci n normal", que en principio es muy probable.**
- **El "escenario para una situaci n ptima", que se producir si sabemos aprovechar todas las oportunidades y si se cumplen nuestras previsiones positivas.**
- **El "escenario para una situaci n p sima", a la que se llegar si los riesgos se cumplen y nuestras predicciones negativas se convierten en realidad.**

Estos escenarios servir n para tener una idea de la evoluci n del negocio y de cu ntos fondos son necesarios. Asimismo, permitir n formar una visi n m s completa del futuro de la empresa. Adem s, el "escenario para una situaci n p sima" ofrece informaci n m s espec fica respecto a la estabilidad de la empresa y la totalidad de los riesgos.

"Uno de los grandes mitos sobre los empresarios es que van en busca de los riesgos, cuando toda persona en su sano juicio intenta eludirlos"

William A. Sahlmonn, Profesor.

Para recordar lo que es importante:

- ¿Qué riesgos podrían suponer una amenaza para el éxito de la empresa?
- ¿Cómo los afrontaremos y cómo reduciremos al mínimo su impacto?
- ¿Cuál es el efecto cuantitativo de cada uno de los riesgos (pronósticos)?
- ¿Cómo podría salir a flote la empresa en el caso de que se produjera la "situación pésima"?



Ejemplos para Plan de Implementaci n e identificaci n de Riesgos

www.emagister.com

www.emprendedorxxii.es

www.emprendedor.com

Consejos finales

El verdadero emprendedor no es un kamikaze que persigue su idea a cualquier precio. Es alguien que asume riesgos calculados. Calcular esos riesgos es lo que se deberá hacer en el resto del plan de empresa, pero saber cuáles son esos riesgos es algo que debemos poner sobre la mesa en este momento.

No hay ninguna duda de que haberse "entrenado" en el análisis de estos riesgos deja al emprendedor mejor preparado para afrontarlos cuando surjan. Éste es el objetivo de fondo de todo este trabajo.

Usted podría partir analizando, por ejemplo, los siguientes riesgos:

- **Comerciales:** ¿se podrá vender el producto o servicio?, ¿hay suficientes clientes?, etc,
- **Tecnológicos:** ¿se podrá mantener el ritmo de cambio tecnológico?, ¿habrá un cambio importante de tecnología?, etc.
- **Financieros:** ¿se podrá resistir el crecimiento esperado?, ¿la empresa podría aguantar una recesión o una guerra de precios?, etc.
- **Sociales:** ¿la empresa se encuentra frente a una tendencia que apoye la idea o ante una moda pasajera?, ¿cambiarán los hábitos de los clientes?, etc.
- **Legales:** ¿hay patentes o leyes para tomar en cuenta?, etc.

Rendimiento Privilegiado

ECO MAESTRO

Cuenta de Ahorro e Inversión

La Cuenta de Ahorro e Inversión que sólo paga los intereses más altos del mercado y permite que retire su dinero, cuando quiera.

Es decir, un instrumento ideal.

Ecofuturo S.A.

Fondo Financiero Privado

Negocios Inclusivos

Casos SNV: Enfoque a Consumidores de Servicios Básicos

Negocios Inclusivos son iniciativas empresariales que, sin perder de vista el objetivo de generar ganancias, contribuye a la superación de la pobreza a través de la incorporación de las mayorías de bajos ingresos a su mercado de consumidores.

Dichos consumidores podrán acceder al consumo de servicios básicos, esenciales para alcanzar bienestar.

Caso: Servicios Financieros Innovadores Una experiencia de éxito regional:

Existiendo en Bolivia una gran cantidad de personas con necesidades básicas de servicios financieros insatisfechas; una empresa nacional de servicios tecnológicos especializada en transacciones en línea, líder en la industria de procesamiento de transacciones electrónicas, con el apoyo del SNV y en asociación con entidades financieras locales, desarrolla e implementa un modelo innovador de micro servicios financieros en respuesta a una necesidad y oportunidad de mercado.

Integrando la tecnología e infraestructura celular existente como medio de comunicación, se establecen canales de distribución masivos del servicio, permitiendo brindar acceso a servicios y negocios electrónicos a los sectores socio-económicos más bajos del país en zonas periurbanas y rurales.

Servicios transaccionales:

- Débito, depósito y saldo en Caja de Ahorro
- Pago cuota de crédito
- Pago de servicios: servicios básicos, celular, colegio, etc.
- Micro Giro



Perfil:

- 3,7 millones de personas sin acceso a servicios financieros.
- Altos niveles de penetración de la tecnología celular a segmentos de menor poder adquisitivo.
- Barreras socio culturales elevadas para el uso de servicios financieros convencionales.
- Acceso a servicios financieros para cientos de miles de ciudadanos.
- 500 nuevos empleos directos en el corto plazo.



www.inclusivebusiness.org
www.snvla.org

"Solución eficaz y sostenible que revitaliza el círculo virtuoso del desarrollo humano".

8

Calidad y Senasag



Nueva Empresa

www.nuevaempresa.com.bo

8 vo fascículo
CREACIÓN DE LA EMPRESA





Norexport
Bolivia





Ecofuturo
Fondo Financiero Privado S.A.

Nueva Empresa

www.nuevaempresa.com.bo

Editor responsable Claudia Oporto C.
Investigación y textos Carla Cordero

Diseño Gabriel Hidalgo.

La producción de los fascículos que forman parte de la Enciclopedia del Emprendedor Boliviano, están basados en el Proyecto Ventures desarrollado a partir de la metodología Mc Kinsey.

Dirección: Av. Sánchez Lima No.2647 - Teléfonos: (591 - 2) 2434326 - La Paz, Bolivia.

8 vo fascículo

CREACIÓN DE LA EMPRESA



Una vez concluido su plan de negocio, es importante definir los últimos aspectos para la puesta en marcha de su empresa. En este fascículo, ofrecemos aquellos aspectos que le ayudarán a determinar la forma legal de su empresa, así como los trámites que debe afrontar para poner en funcionamiento su negocio. Esta es quizás la etapa más difícil del emprendedor, ya que todos sus esfuerzos deben estar dirigidos a convertir su plan de negocio en una empresa en marcha.

Una empresa legal

Llegó el momento. Cuando empezamos a elaborar el Plan de Negocio, nuestra meta era ver que nuestra empresa, pequeña o grande, abriera finalmente sus puertas con un proyecto en marcha, pero la verdad es que el camino recién empieza en este nuevo desafío que podrá ser el gran proyecto de nuestra vida y quizás también de éste dependerá el futuro de nuestra familia, muchas personas podrán obtener empleo y quizá, crearemos una marca que sea reconocida inclusive fuera de nuestras fronteras... vaya desafío!!.

Antes de desalentarnos con los imprevistos que irán surgiendo en el camino, es importante pensar que éstos podrán ser de planificación, aunque pensemos que consideramos todo, muchas veces no manejaremos el dinero adecuadamente, o las ventas no serán suficientes, nuestros procesos no serán eficientes y en el peor de los casos el error de un operario nos podrá costar el rechazo de un contrato e inclusive en nuestro país, será muy importante tomar en cuenta el contexto político y social que podría afectar el desarrollo de nuestros negocios.

En este fascículo veremos los trámites que forman parte del proceso de poner en marcha una empresa, la importancia de constituir legalmente nuestro emprendimiento, los registros que debemos llevar adelante y las distintas instancias a las que debemos acudir.Los bolivianos no somos empresarios que formalicemos nuestros negocios, sin embargo el ser una empresa formal, tiene muchas ventajas, entre ellas, el poder acceder a crédito y en muchos casos a redes de inversionistas y expertos extranjeros.

Determine la forma legal de su empresa:

De acuerdo con las leyes bolivianas, existen dos figuras jurídicas: las personas físicas (individuos) y las personas morales (empresas).

Forma legal de su empresa:

Con la intención de evitar que las responsabilidades afecten directamente al emprendedor y con ello se inhiba el interés por invertir, puede elegir conformar una empresa bajo el régimen de persona moral (empresa). Para cualquier tipo de sociedad que elija, necesitará asignarle un nombre, ya que se trata de un atributo de la personalidad, que sirve para efectos de identificación de su negocio.

La legislación boliviana contempla algunos tipos de empresas y toda empresa debe registrarse bajo una de estas modalidades:

1. Empresa Unipersonal. Este tipo de empresa, es aquella en la que una sola persona es la propietaria y se hace cargo de todas las responsabilidades sociales generadas por esta. El tamaño de este tipo de empresa se determina de acuerdo a los aportes del propietario.

2. Sociedades de Responsabilidad Limitada. SRL. En este esquema la empresa está conformada por dos o más personas denominadas “socios”. Los socios son el punto clave y son los responsables de las obligaciones de la empresa según el monto de sus aportes de capital a la empresa. El fondo común está dividido en cuotas de capital en dinero en efectivo a diferencia de la sociedad anónima donde las acciones juegan el papel principal. Esta sociedad tendrá una denominación o razón social, formada con el nombre de uno o más socios y seguido de la leyenda Sociedad de Responsabilidad Limitada o sus abreviaturas SRL.

Su límite de socios es de 25 socios.

3. Sociedad Colectiva. SC. La constitución de este tipo de empresa se parece a la de una SRL pero con la diferencia de que sus socios se hacen responsables de las obligaciones sociales de la empresa en forma subsidiaria, solidaria e ilimitada según el monto de sus aportes. A la razón social o nombre de la empresa se le agrega el nombre “Sociedad Colectiva” o su abreviatura.

4. Sociedad en Comandita Simple. SCS. En esta modalidad, la empresa se constituye con uno o más socios que solo responden con el capital que se obligan a aportar (Socios Comanditarios) y por uno o más socios que responden por las obligaciones sociales de forma ilimitada, hagan o no hagan aportes de capital (Socios Gestores). A la razón social o nombre de la empresa se le agrega el nombre “Sociedad en Comandita Simple”, o su abreviatura.

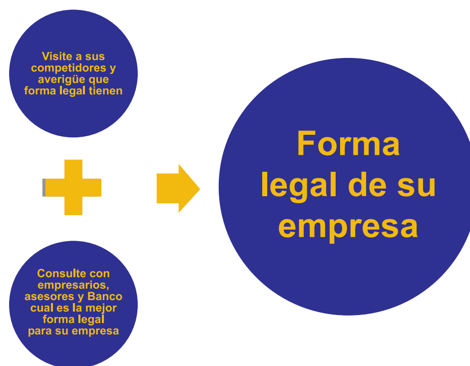
5. Sociedad Anónima. SA. Este tipo de empresa está conformada por dos o más personas denominadas socios. El capital de esta empresa está representado por acciones y la responsabilidad de sus socios queda limitada a la cantidad de las acciones con las que cuenta cada uno de ellos. A la razón social o nombre de la empresa se le agrega el nombre “Sociedad Anónima”, o su abreviatura.

6. Sociedad en Comandita por Acciones. SCA. Este tipo de modalidad está conformada por dos o más personas denominadas socios. Los socios se hacen responsables de las obligaciones sociales de la empresa en forma subsidiaria, solidaria e ilimitada según la cantidad de acciones con las que cuenta cada uno de los socios. Solo el aporte de los socios comanditarios se representa por acciones.

A la razón social o nombre de la empresa se le agrega el nombre “Sociedad en Comandita Simple”, o su abreviatura.

7. Sociedad en Economía Mixta. Este tipo de constitución es una empresa conformada por alguna institución pública y por una empresa privada para la realización de actividades de interés colectivo o la implantación, fomento o desarrollo de actividades industriales , comerciales o de servicios. La responsabilidad de ambas empresas es limitada a los aportes efectuados y compromisos establecidos al momento de la constitución de la empresa.

8. Sociedades constituidas en el extranjero. Este tipo de empresa se rige a las leyes del país en el que fue constituida, pero que para desarrollar actividades en Bolivia debe obtener capacidad jurídica constituyéndose como una sociedad local, sujeta a las leyes bolivianas.



Constitución de la empresa

Para la constitución legal de una empresa dos son los requisitos esenciales que se deben cumplir:

Documento	Entidad Responsable
Número de Identificación Tributaria. NIT	Servicio de Impuestos Nacionales
Matrícula de Registro de Comercio	Fundación para el desarrollo empresarial FUNDEMPRESA

Número de Identificación Tributario:

En el siguiente fascículo, se explicará con mayor detalle el aspecto tributario que es esencial conocer para iniciar una empresa.

Matrícula de Registro de Comercio:

La Fundación para el Desarrollo Empresarial FUNDEMPRESA es una institución sin fines de lucro que administra el Registro de Comercio de Bolivia para visibilizar todos los esfuerzos de los diferentes y diversos agentes económicos del país.

Inscribirse hoy en Fundempresa es rápido y fácil. A continuación le mostramos las distintas figuras de Registro que están de acuerdo al tipo de empresa. La licencia que usted obtenga, le permitirá operar como tal y tiene una vigencia de un año.

La formalización de su empresa, le permitirá crecer, facilitar los procesos de exportación, acceder a crédito, contratos con el gobierno, subcontratación y a programas de capacitación del gobierno o de la cooperación internacional.

Inscripción para el Registro de Comercio

Tipo de empresa	Costo y Plazo del trámite	Requisitos
Empresa Unipersonal.	Costo: 260 Bs. Plazo: Un día hábil.	Formulario N° 0020/03 de solicitud. Si el capital inicial es de 27736 o mayor, presentar el balance de apertura firmado por el representante de la empresa y un auditor registrado en el colegio de auditores. Cédula de Identidad y una fotocopia. Si el comerciante es extranjero debe presentar el documento que acredite su radicatoria en el país. En caso de contar con un representante legal, se debe adjuntar el Testimonio de Poder.
Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL). Sociedad Colectiva. Sociedad en Comandita Simple.	Costo: 455 Bs. Plazo: Dos días hábiles.	Formulario N° 0020/03 de solicitud. Balance de apertura. Testimonio de escritura pública de constitución social. Publicación del testimonio de constitución en un periódico de circulación nacional. Testimonio de poder del representante legal.
Sociedad Anónima (SA). Sociedad en Comandita por Acciones constituidas por acto único.	Costo: 584 ,50 Bs. Plazo: Cinco días hábiles.	Formulario N° 0020/03 de solicitud. Balance de apertura. Estatuto de la sociedad Publicación del testimonio de constitución en un periódico de circulación nacional. Testimonio de poder del representante legal. Certificado de depósito bancario emitido por cualquier entidad financiera del país, que consigne el capital pagado en dinero. La cuenta corriente bancaria debe estar a nombre de la sociedad en formación.
Sociedad Anónima o Sociedad en Comandita por Acciones Constituidas por suscripción pública de acciones.	Costo: 584 ,50 Bs. Plazo: Cinco días hábiles.	Registro del Programa de Fundación contenido en el Trámite N°36 de la Canasta N°6 Formulario N° 0020/03 de solicitud. Balance de apertura. Testimonio de la escritura pública de constitución social. Estatuto de la sociedad Publicación del testimonio de constitución en un periódico de circulación nacional. Testimonio de poder del representante legal. Certificado de depósito bancario emitido por cualquier entidad financiera del país, que consigne el capital pagado en dinero. La cuenta corriente bancaria debe estar a nombre de la sociedad en formación.
Sociedad de Economía Mixta (SAM).	Costo: 584 ,50 Bs. Plazo: Cinco días hábiles.	Formulario N° 0020/03 de solicitud. Balance de apertura. Testimonio de la escritura pública de constitución social. Publicación del testimonio de constitución en un periódico de circulación nacional. Testimonio de poder del representante legal. Certificado de depósito bancario emitido por cualquier entidad financiera del país, que consigne el capital pagado en dinero. La cuenta corriente bancaria debe estar a nombre de la sociedad en formación.
Sociedad Constituida en el extranjero.	Empresa Unipersonal: 260 Bs. SRL, Sociedad Colectiva y en Comandita Simple. SA, SAM y en Comandita por acciones. Plazo: Cinco días hábiles.	Formulario N° 0020/03 de solicitud. Balance de apertura. Testimonio de la escritura pública de constitución social. Publicación del testimonio de constitución en un periódico de circulación nacional. Testimonio de poder del representante legal. Certificado de depósito bancario emitido por cualquier entidad financiera del país, que consigne el capital pagado en dinero. La cuenta corriente bancaria debe estar a nombre de la sociedad en formación. Las sociedades extranjeras de tipo no previsto, deben adecuarse al art. 418 del Código de Comercio.

Licencia de funcionamiento:

El siguiente paso que debe seguir para la constitución legal de su empresa, es la obtención de la **Licencia de Funcionamiento.** El objetivo de este trámite es certificar la apertura de una actividad económica, están incluidas todas las actividades comerciales y de servicio, al igual que las entidades, organismos o asociaciones culturales, deportivas, religiosas y sociales sin fines de lucro.

El usuario puede obtener los formularios utilizando su número de NIT y el nombre que acompaña en este, ya sea una persona jurídica o natural.

Las instituciones delegadas por el Estado para realizar este trámite son los Gobiernos Municipales. La unidad a la que se debe dirigir es la Ventanilla Única Municipal.

Requisitos:

En primera instancia, se debe recabar y llenar el Formulario Único de Licencia de Funcionamiento (FULF). En caso de no contar con el Padrón Municipal de Contribuyente (PMC), es necesario recabar y llenar el formulario N° 401. Aquellas personas que ya cuenten con su Padrón Municipal de Contribuyente deberán recabar y llenar el Formulario N° 402.

Una vez llenados estos formularios, deben ser presentados en un *fólder con fastener*, con los siguientes documentos:

1. Cédula de Identidad.
2. NIT, original y fotocopia
3. Croquis de distribución de ambientes del local donde funcionará el negocio.
4. Última factura de luz del local.

Los requisitos anteriormente citados, son suficientes para una empresa unipersonal.

Sin embargo para una empresa con otra forma legal como una Sociedad Anónima o una Sociedad de Responsabilidad Limitada, existen requisitos adicionales que se deben cumplir y que detallaremos a continuación. Asimismo, para ciertos tipos de actividad económica se necesita obtener permisos adicionales. Los requisitos pueden variar de acuerdo a los municipios.

Para empresas:

Es necesario presentar los requisitos 2, 3 y 4, incluyendo:

5. Fotocopia del Poder Notariado y cédula de identidad del(los) representante(es) legal(es).
6. Fotocopia del Testimonio de Constitución de la empresa obtenido en Fundempresa.

Para expendio de alimentos y bebidas alcohólicas:

Se debe presentar los requisitos 1, 2, 3 y 4: 5 y 6, incluyendo:

7. Para locales que emiten ruidos: Certificación acústica otorgada por el Instituto Nacional de Salud Ocupacional (INSO).
8. Para locales que utilizan una superficie mayor a 150 metros cuadrados: certificación de instalaciones eléctricas en el local otorgado por la Sociedad de Ingenieros.
9. Carnet de Manipulador de Alimentos.
10. En caso de locales alquilados, contrato o carta del propietario aceptando el funcionamiento del negocio.

Para locales de juegos electrónicos:

Cumplir con los requisitos 1, 2, 3 y 4: y en caso de empresas el 5 y 6, incluyendo:

11. Certificado de antecedentes emitido por la Policía Técnica Judicial (PTJ).

Para actividades industriales:

Cumplir los requisitos 1, 2, 3 y 4: y en caso de empresas el 5 y 6. Además, es necesario el cumplimiento de disposiciones establecidas por el Reglamento Ambiental del Sector Industrial Manufacturero, inscripción en el Registro Ambiental Industrial (RAI) y obtención de categorización obtenido a través de la Dirección de Calidad Ambiental del Gobierno Municipal.

Para obtener la Licencia de Funcionamiento, una vez cubiertos todos los requerimientos y previo a su otorgamiento, El Gobierno Municipal realizará una inspección que verificará las condiciones técnicas (conexiones de gas, luz, agua, etc.), ambientales (ruidos). laborales, higiene y salubridad. Con los resultados de esta inspección se corroborará la aprobación o rechazo de la solicitud de Licencia de Funcionamiento.

Trámite	Conceptos
Concepto del trámite	Licencia de funcionamiento para Actividades económicas
Usuario al que va dirigido	Personas naturales y jurídicas
Costo	Sin costo
Vigencia	1 año
Tiempo de procesamiento * Actividades Económicas en General	30 minutos
*Expendio de alimentos, bebidas alcohólicas, juegos electrónicos y juegos en general.	48 horas

Después de los trámites esenciales:

Una vez que hemos completado los trámites necesarios para abrir nuestra empresa, es importante pensar que se deben completar una serie de otros trámites que nos permitirán operar con toda legalidad y que consideran otros aspectos relacionados por ejemplo, al personal que trabajará con nosotros y que se convertirá en nuestro equipo de trabajo. Estos trámites son los que se deben efectuar en el Ministerio de Trabajo, Caja de Salud y las AFP´s que actualmente operan.

	Dias	Costo Bs.	Costo $us
Verificar disponibilidad del nombre comercial	1	0	0
Preparar la Escritura de Constitución de Sociedad	1	7.800	1080
Protocolizar la Escritura de Constitucion de Sociedad	1	1.000	139
Publicar el testimonio de Constitución de Sociedad en un diario de circulación nacional	2	50	7
Preparar Balance Apertura	1	1.000	139
Sellar Balance Apertura por Colegio de Contadores	1	50	7
Obtener NIT de impuestos	1	0	0
Obtener Licencia de Funcionamiento del Gobierno Municipal*	1	0	0
Inspección del Gobierno Municipal	7	0	0
Obtener certificado de depósito bancario	0	0	0
Obtener matrícula de Registro de Comercio	9	584	81
Inscribirse a Cámara de Comercio o Industria	1	320	44
Afiliación a la Caja Nacional de Salud	20	45	6
Registro en Ministerio de Trabajo	1	80	11
Registro de empleados a las AFPs	3	0	0
TOTAL	**50**	**10.929**	**1.514**

Datos referenciales que pueden variar por municipio y gestión.
Fuente: Banco Mundial y IFC.

1. Verificación del nombre comercial:

Este procedimiento debe efectuarlo en las oficinas de Fundempresa establecidas en los nueve departamentos del país, que pone a disposición información del Registro de Comercio de Bolivia y cuenta con un directorio virtual empresarial

2. Preparar la escritura de Constitución de la Sociedad:

Definir el objeto de la sociedad, las cuotas de participación para cada socio y porcentajes de participación de los accionistas, así como la asignación de poderes y atribuciones en función a las características de la sociedad.

En este documento se define quien será el representante legal para posteriormente conferirle un poder. Las acciones y acuerdos que se tomen deben estar sujetos al Código de Comercio. Esta tarea es encomendada a un abogado. Para saber cual es la tarifa que debe cobrar el profesional por este servicio, se puede consultar el arancel de honorarios del Colegio de Abogados.

3. Protocolizar la Escritura de Constitución de Sociedad:

Tarea a cargo de un Notario de Fe Pública.

4. Publicar el testimonio de Constitución de Sociedad:

Se deberá publicar la misma en un periódico de circulación nacional pues es la constancia que demuestra la existencia de la sociedad.

5. Preparar el Balance Apertura:

Este documento está a cargo de un profesional en contaduría cuya solvencia profesional deberá estar registrada en el Colegio de Contadores de Bolivia.

6. Sellar Balance Apertura por Colegio de Contadores:

De esta tarea se encargan los Colegios Departamentales de Contadores establecidos en las diferentes regiones del país. Este documento es necesario se presente a Fundaempresa.

7. Obtención del NIT:

Deberá apersonarse al SIN con los documentos siguientes para obtener el Nit de funcionamiento de la empresa:

- Testimonio de Constitución.
- Poder del Representante legal.
- Factura de luz del Representante legal y de donde va a funcionar la oficina, y el CI en fotocopia y original.

Obtener certificado de depósito bancario:

Se debe abrir una cuenta a nombre de la nueva empresa, para lo que el Banco le solicitará una serie de requisitos como ser el testimonio de constitución, el Registro en Fundaempresa, el Balance de Apertura, el Nit, etc. Este proceso se realiza en cualquiera de las entidades financieras que sean de su preferencia.

8. Inscripción a la Cámara de Comercio o Industria:

Este trámite otorga mayor legitimidad a nuestra empresa y se realiza en las Cámaras de Industria y Comercio departamentales.

9. Registro en el Ministerio de Trabajo:

El trámite en esta instancia es la "Solicitud de Inscripción en el Registro de Empleadores" que permite obtener el Certificado de Inscripción en el Registro de Empleadores del Ministerio de Trabajo, que autoriza la utilización del Libro de Asistencia y/o Sistema Alternativo de Control de Personal, así como la apertura del Libro de Accidentes.

En cumplimiento de las normas legales vigentes en el país el empleador y/o empresa inscritos en el mencionado Registro, deberán presentar obligatoriamente el trámite de Visado de Planillas Trimestrales de Sueldos y Salarios.

10. Registro de empleados a las AFPs y Caja de Salud:

Las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFPs) son las encargadas de administrar los recursos de los trabajadores cuando los mismos lleguen a una edad avanzada. De acuerdo a las leyes vigentes, todas las empresas están obligadas a registrarse ante las AFP's. Actualmente están vigentes las AFP's Previsión y Futuro.Para el registro en la Caja de salud, deberá presentar los documentos antes descritos, como, Acta de Constitución de sociedad, NIT y Poder del representante legal. Adicionalmente se debe llenar el formulario de afiliación de la empresa, es decir el alta de la empresa.

Para recordar lo que es importante...

- Empezar con una buena planificación, pero tampoco esperar que todos los supuestos estén cubiertos.
- Buscar el equipo, gente que se dedique a tiempo completo a la iniciativa, con habilidades complementarias. Tres programadores pueden ser muy amigos pero es mejor si es 1 programador + 1 financiero + 1 comercial.
- Encontrar la financiación. Si se tiene una buena idea y un buen equipo será fácil encontrar financiación. Pero sin idea o sin equipo… esto es imposible.
- Una vez que se tiene la financiación. Lanzar la programación y empezar las operaciones.
- Cumplir con trámites y registros que nos conviertan en una empresa legalmente establecida. Esa legalidad, nos permitirá crecer y pensar que podremos ser grandes.

Para más información, consulte:

- www.fundempresa.org.bo

- www.desarrollo.gov.bo

- www.nuevaempresa.com.bo

- www.tramites.gov.bo

Gobiernos Municipales de todo el país.

Dos puntos importantes al momento de empezar:

Liderar un emprendimiento es un ejercicio permanente de desafíos y toma de decisiones, éstos por lo general implican tiempo, dinero, a veces prescindir de personas, etc.

Sin embargo dos temas son críticos a la hora de empezar y poner en marcha un negocio:

El manejo del dinero:

Esta es una etapa en la que el dinero fluye, a veces, las más de las veces como egresos más que como ingresos, sin embargo como el dinero circula a distintas velocidades y en distintas formas, esto quiere decir que si entra como dinero, sale en forma de mercadería, pago de gastos, deudas o efectivo... por tanto no es muy sencillo saber en un momento dado, cuánto dinero tiene realmente el negocio. En algunos casos se cobra al contado y se paga a crédito, hay mercadería que se compró y pagó aunque no se haya vendido, etc. Para esto es necesario hacer un presupuesto financiero o un flujo de fondos: planillas de cálculo que permiten ver en qué momento entra y sale dinero. Esto permite control, y fluctuaciones que existen en distintas épocas del año. Los impuestos generan también un efecto financiero importante.

El equipo de trabajo:

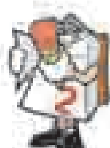
No siempre el equipo de trabajo que habíamos definido en nuestro Plan de negocio es el que definitivamente sería adecuado para la puesta en marcha de nuestra empresa, en este sentido, es bueno pensar en toda la cadena que significa el proceso de nuestro producto y negocio y sobre ésta se puede trabajar en una plantilla que recoje datos relevantes como: ¿Qué actividades y funciones se agruparán en ciertos puestos de trabajo? ¿Qué perfil deberá tener la gente que va a ocupar esos puestos?

HAGA QUE SUS PAGOS POR CRÉDITOS SEAN MENORES CON UNA SOLA RECETA:

pague a tiempo



una menos



dos menos



tres menos

Si Paga a Tiempo

Paga Menos

Pague a tiempo y ahórrese los intereses de las últimas 3 cuotas de su préstamo.



Ecofuturo S.A.
Fondo Financiero Privado

Negocios Inclusivos

Agronegocios: Oportunidad ante Crisis Alimentaria

Crisis Alimentaria Mundial

- Inseguridad alimentaria: 50 millones de personas con acceso insostenible a alimentos.
- Facturación mundial de importaciones de alimentos: 1,035 billones de US$
- Agricultores afectados: Incremento de costos de producción.
- Pequeños productores los más afectados: Asumen mayores costos sin mejores precios.

Aportando a la Solución

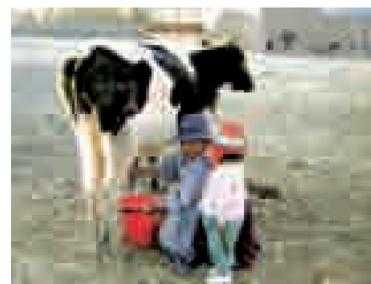
Se consolidan iniciativas empresariales rentables para los actores de negocios, que al mismo tiempo contribuyan a la reducción de pobreza incorporando a la Base de la Pirámide como actores en uno o más eslabones de la cadena, es decir, AGRONEGOCIOS INCLUSIVOS.

Casos de éxito de SNV en Agronegocios:

SNV viene conduciendo experiencias en varios países en la región, rentables y con impacto social. A continuación tres ejemplos en países latinoamericanos:

- Importante empresa en Ecuador, manteniendo un crecimiento del 15% anual en demanda de leche, estableció un acuerdo con pequeños y medianos ganaderos logrando motivar a otros productores y su efectiva incorporación dentro del negocio con mejores ingresos, completando un total de 320 pequeños productores y un total de 1,600 personas.
- Uno de los mayores exportadores de café de Perú, en una iniciativa orientada a fortalecer su vinculación con pequeños productores en el negocio de cafés especiales; generó un incremento en los ingresos de productores por mejor precio y premiando calidad, además de prestar asistencia técnica y brindar otros beneficios directos a 3,000 familias cafetaleras en 3 regiones productoras.
- Una empresa de lácteos en Bolivia, ejecuta una iniciativa para incrementar la productividad de pequeños proveedores lecheros por medio de la introducción del cultivo de forraje verde hidropónico (FVH) como complemento alimenticio para el ganado, generando un incremento de 20% en la producción de 1,800 pequeños productores del altiplano.

En general, los NEGOCIOS INCLUSIVOS son una herramienta práctica para el aprovechamiento efectivo de oportunidades de mercado en el escenario mundial actual.



Desafío y oportunidad

- *"Alimentar un mayor número de personas y alimentarlas mejor, con precios más altos, insumos mas caros y recursos cada vez mas limitados, al mismo tiempo que luchar contra el cambio climático".*



www.inclusivebusiness.org
www.snvla.org

"Solución eficaz y sostenible que revitaliza el círculo virtuoso del desarrollo humano".

9

Exportación



Nueva Empresa

www.nuevaempresa.com.bo

9 no fascículo
TRIBUTACIÓN





Norexport
Bolivia





Ecofuturo
Fondo Financiero Privado S.A.

Nueva Empresa
www.nuevaempresa.com.bo

Editor responsable: Claudia Oporto C.
Colaboración especial: Diego Canelas
Diseño: Gabriel Hidalgo.

La producción de los fascículos que forman parte de la Enciclopedia del Emprendedor Boliviano, están basados en el Proyecto Ventures desarrollado a partir de la metodología Mc Kinsey.

Dirección: Av. Sánchez Lima No.2647 - Teléfonos: (591 - 2) 2434326 - La Paz, Bolivia.

9 no fascículo TRIBUTACIÓN



Un emprendedor que desee formalizar sus operaciones, debe registrarse en el Padrón de Contribuyentes. Aunque hay que ser muy cuidadosos para no incumplir las normas, la realidad es que es más lo que ganamos siendo formales, que informales. Actualmente el servicio cuenta con distintos regímenes que se adaptan a nuestra actividad y sobre todo a los ingresos que percibimos.

Qué significa ser contribuyente

Bolivia es todavía un país cuya empresa, industria y comercio no termina de formalizar sus actividades, sin embargo se está empezando a trabajar en una política pública que incremente los beneficios de la formalización y eleve los costos de la informalidad.

Los beneficios de la formalización pueden consistir en facilidades para el acceso a mercados de exportación, contratos con el gobierno, posibles subcontratos con empresas más grandes, acceso a cursos de capacitación técnica, mejorar el acceso a financiamiento, reducción de impuestos y simplificación de procedimientos.



Para conocer más sobre la formalización de las empresas es prudente conocer cómo, una persona particular -inexistente para el Servicio de Impuestos Internos-, empieza a formar parte de este registro y eso ocurre cuando surge un emprendimiento que ya ha pasado las fases anteriores de nuestros fascículos y está listo para formalizarse en el padrón de contribuyentes.

Dar el primer paso...

El primer objetivo es la obtención del NIT o número de identificación tributaria, que es equivalente a la cédula de identidad en el padrón de contribuyentes.

Actualmente el Servicio de Impuestos Nacionales (SIN) ha desarrollado una plataforma de atención al cliente que se puede encontrar en todos los departamentos del país y que ha logrado simplificar el trámite de tal forma que con sólo obtener un número de atención, esperar el turno que aparece en la pantalla, personal calificado y amigable nos ayudará a llenar el formulario e inscribirnos en el padrón tributario.

A. Regímenes fiscales:

Para que un empresario establecido se convierta en un contribuyente inscrito en el padrón debe pertenecer a alguno de los regímenes fiscales existentes, para ello es importante saber que existen en Bolivia, dos grandes grupos de regimenes:

- Regímenes especiales
- Régimen general.

A.1. Regímenes Especiales:

Son todos aquellos que tienen alguna característica especial, ya sean los requisitos o el rubro al que pertenecen, entre los más destacados se encuentran:

1. Régimen Simplificado:

Es un régimen especial y transitorio, creado para ciertos sectores de contribuyentes. A este régimen pertenecen los artesanos, comerciantes minoristas y vivanderos que cuentan con un capital de trabajo comprendido entre Bs.12.001 y Bs. 37.000. El pago de impuestos en este Régimen es bimestral y varía dependiendo del capital al cual el contribuyente está inscrito.

Categoría	Capital en Bs.	Monto a pagar
1	12.001 - 15.000	Bs.47
2	15.001 - 18.700	Bs.90
3	18.701 - 23.500	Bs.147
4	23.501 - 29.500	Bs.158
5	29.501 - 37.000	Bs.200

Las obligaciones bajo este régimen deben pagarse entre el día 1 y 10 de los meses de enero, marzo, mayo, julio, septiembre y noviembre.

Es importante advertir que los requisitos conducentes a ser beneficiario de este régimen no sólo se limitan al capital de este tipo de contribuyentes. Sino que influyen otras variables como:

a. Las ventas anuales no pueden superar los Bs.136.000.

b. Los precios unitarios de venta de bienes o servicios prestados no pueden ser mayores a Bs.480 para minoristas, Bs.640 para artesanos y Bs.148 para vivanderos.

c. Las personas inscritas al Régimen Tributario Simplificado no deben emitir facturas ni ser vendedores de aparatos eléctricos ni electrodomésticos.



2. Régimen del Sistema Tributario Integrado:

Este régimen, creado para el pago simplificado de los vehículos que prestan servicio de transporte público, está dirigido a propietarios que cuentan con hasta 2 vehículos dedicados al servicio de transporte público urbano, interprovincial e interdepartamental de pasajeros o carga.

CATEGORÍAS DEL RÉGIMEN DE SISTEMA

Categoría	Ingreso trimestral	Impuestos
B	1000	100
1	1500	150
2	2750	275
3	4000	400
3A	7000	700

Cada una de estas categorías, suponen un ingreso mínimo trimestral que grava una alícuota del 10%. Este impuesto se debe pagar cada día 22 de los meses de enero, abril, julio y octubre.

3. Régimen Agropecuario Unificado:

El Régimen Agropecuario Unificado (RAU) es un régimen especial que fue creado para el pago anual de impuestos por actividades agrícolas y pecuarias, así como por actividades de avicultura, apicultura, floricultura, cunicultura y piscicultura.

Para este régimen se paga anualmente, en función a la superficie de la propiedad utilizada en la actividad agrícola o pecuaria expresada en hectáreas, es decir, se debe multiplicar la cantidad de hectáreas por la cuota fija, establecida anualmente según la categoría.

Si bien esta información pretende ser una guía de consulta permanente, recomendamos a nuestros lectores, actualizarse siempre con los datos, que a la fecha de su publicación están vigentes, pero que sin embargo pueden ser modificados.



A.2. Régimen General:

Todos los contribuyentes, sean personas naturales o jurídicas que no se encuadren dentro de los Regímenes Especiales citados anteriormente, están comprendidos en el Régimen General, es decir el comercio, los servicios y la industria.

B. Impuestos vigentes:

Una vez que hemos definido a que régimen inscribirnos, es importante conocer el conjunto de impuestos vigentes que está normado por la Ley 843 y demás normativa reglamentaria y que nos serán aplicados de acuerdo a nuestra actividad.

1. Impuesto al Valor Agregado (IVA):

Objeto gravado:

Grava la venta habitual de bienes muebles, prestación de servicios al margen de su denominación y/o naturaleza, los contratos de obra, arrendamiento financiero, las importaciones definitivas y los alquileres.

Alícuota o tasa del impuesto: 13% sobre ventas declaradas en las facturas.

Cómo funciona:

Al ser un impuesto sobre las ventas que realiza la empresa, es posible restar las compras relacionadas a la actividad.

De esta manera aplicando la siguiente fórmula se determina la existencia de una obligación fiscal o un crédito a favor del contribuyente:

- Débito Fiscal (ventas)
- Crédito Fiscal (compras)



Formalidad:

El IVA se paga mensualmente y su fecha de vencimiento, depende -al igual que en la restricción vehicular-, del último dígito de nuestro NIT asignado.

2. Impuesto a las Transacciones (IT):

Objeto gravado:

Comercio, industria, profesionales, oficios, negocios, alquiler de bienes, obras y servicios o cualquier otra actividad, sea lucrativa o no.

Alícuota o tasa del impuesto: 3%

Cómo funciona:

Este impuesto se aplica sobres las ventas, en la cuantía expresada en nuestra facturación, es decir el valor bruto de las ventas realizadas, sin el descuento de las compras efectuadas como sucede con el IVA.

Formalidad: Eso sí, al igual que el IVA su vencimiento es mensual.

Último dígito del NIT	Fecha de pago
0	13 de cada mes
1	14 de cada mes
2	15 de cada mes
3	16 de cada mes
4	17 de cada mes
5	18 de cada mes
6	19 de cada mes
7	20 de cada mes
8	21 de cada mes
9	22 de cada mes



3. Impuesto a las Utilidades (IUE):

Objeto gravado:

La utilidad que se supone nuestro negocio genera anualmente.

Alícuota o tasa del impuesto: 25%

Cómo funciona:

Existen dos modalidades principales para la liquidación de este impuesto:

Una de ellas es para aquellos contribuyentes que no están obligados a llevar registros contables, tales como los profesionales independientes (arquitectos, médicos, abogados, etc.) y la segunda es para aquellos contribuyentes que si están obligados a llevar una contabilidad formal que comúnmente se los conoce como empresas unipersonales o personas jurídicas.

Formalidades para contribuyentes con Registros Contables:

A la conclusión de cada año o ejercicio económico anual, las empresas están obligadas a elaborar Estados Financieros, a efectos de determinar la existencia o inexistencia de utilidad. En la medida en que existe utilidad, la empresa está obligada a honrar el IUE y presentar ante la Administración Tributaria los correspondientes Estados Financieros.

En tal sentido se aclara que si no existe utilidad a fin de año, vale decir que existen pérdidas, el contribuyente no está obligado al pago de deuda alguna, en todo caso dicha pérdida podrá ser compensada con la utilidad de la próxima gestión anual.

La fecha de pago de este impuesto depende de la actividad que desarrollamos. Esta fecha se convierte en el cierre del ejercicio contable anual fiscal y, a partir del mismo, contamos con 120 días calendario para el pago de este impuesto.

¿Como sabemos si estamos obligados o no a llevar registros contables?

Al momento de obtener nuestro Número de Identificación Tributaria (NIT) se nos hará entrega del Certificado de Inscripción del Padrón de Contribuyentes, en este documento figuran los tributos a los cuales estamos sujetos como contribuyentes.

Si entre estas obligaciones se encuentra el "IUE - Formulario 500" significa que estamos obligados a llevar contabilidad formal, por el contrario si la obligación es "IUE - Formulario 510" significa que no estamos obligados a llevar registros contables.

Fecha de vencimiento	Rubro
31 de diciembre	Banca, comercio y servicios
31 de marzo	Industria
30 de junio	Agroindustrial
30 de septiembre	Minería

Al ser un impuesto anual requiere de mayor atención y dedicación para ello durante el año, sea que trabajamos 1 día o todo el año, debemos llevar a conciencia, los libros contables (Diarios, Mayores, etc.) y contar siempre con la documentación que respalde los mismos y por supuesto, elaborar el documento de los Estados financieros.

Para Contribuyentes sin Registros Contables: Al finalizar la gestión fiscal los contribuyentes que no requieren llevar registros contables y por tanto no necesitan elaborar estados financieros, deberán sumar la totalidad de sus ingresos, luego deberán restar el Impuesto al Valor Agregado efectivamente pago durante ese año, a este resultado se calculará el 50% sobre el cual terminaremos pagando efectivamente el Impuesto sobre las Utilidades.

4. Impuesto RC-IVA:

Objeto gravado:

Sueldos, primas, salarios, remuneraciones, incentivos, bonos y alquileres por mencionar algunos.

Alícuota o tasa del impuesto:

13% mensual.

Cómo funciona:

Si bien el sujeto pasivo del impuesto es quien percibe el salario, por disposición de la ley, el Empleador o Empresario es quien efectivamente paga este impuesto, ya que actúa como Agente de Retención.

Vale decir que el obligado del pago es el Empleador o Empresario y no así el trabajador. Del salario obtenido, se puede descontar 6 salarios mínimos nacionales y restar de la diferencia el 13% de facturas de consumo a nombre y cédula de identidad del trabajador, a cuyo efecto, al final de dicho ejercicio, puede existir un saldo a favor del Fisco que debe ser empozado por el Empleador o Empresario o un crédito a favor del empleado que es acumulable para los próximos meses.

Formalidad:

El Empleador o Empresario debe llevar Planillas Tributarias del personal bajo su dependencia, y las mismas se presentan a través del software Da Vinci cuando los salarios del personal son mayores a Bs.7.000.



Existen algunos otros impuestos que para actividades específicas pueden gravar sobre bebidas, cigarrillos y productos suntuosos con una alícuota específica para cada bien (ICE) así como un impuesto especial a los hidrocarburos y sus derivados (IEHD).

C. Procedimiento:

Ahora que sabemos a que régimen pertenecemos, el origen y tipos de impuestos al que podemos estar obligados, debemos iniciar nuestro trámite.



1. Requisitos:

La primera pregunta que nos hará el personal del SIN, es ¿cuál es la actividad a la que nos dedicaremos?.

En este caso existe en el formulario adecuado a nuestra actividad, la posibilidad de incluir la actividad principal y otras actividades secundarias que estén vinculadas.

Recomendación:

Si usted registra una actividad principal, le recomendamos inscribir las que usted vea convenientes como actividades secundarias para que en el futuro su NIT no restrinja sus propias actividades.

Sin embargo, no olvide que las actividades secundarias deben estar vinculadas a la actividad principal.

Requisitos Básicos:

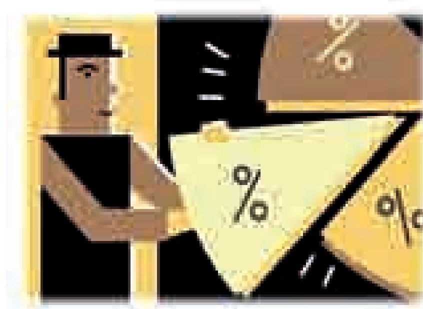
Persona jurídica:

Fotocopias Legalizadas de Testimonio de Constitución de la Sociedad (S.R.L, S.A.) y del Testimonio de Poder del Representante Legal, fotocopia simple de la Cédula de identidad del representante legal, factura de luz o agua del domicilio de la empresa y del domicilio del representante legal. De igual manera el SIN exigirá la exhibición del las facturas originales de luz o agua.

Persona natural o Empresa Unipersonal:

Fotocopia simple de la Cédula de Identidad y factura de luz o agua. De igual manera el SIN exigirá la exhibición del las facturas originales de luz o agua.

En cualquiera de los casos, estos documentos acompañarán al formulario que corresponda y que podrá ser llenado en las propias oficinas del Servicio de Impuestos Internos.



2. Notificación:

Realizado este trámite, Impuestos Nacionales le asignará un Número de Identificación Tributaria (NIT) el mismo que le llegará en un sobre cerrado con el certificado de inscripción al Padrón Nacional de Contribuyentes. Este sobre le será enviado a la dirección que usted haya definido al momento del empadronamiento.

3. Dosificación de Facturas:

Para el caso de los contribuyentes al Régimen General, una vez recibido el NIT, se debe retornar a la oficina de Impuestos Nacionales a fin de recabar la dosificación correspondiente para la emisión de facturas. Existen imprentas en toda Bolivia que cuentan con la autorización para la impresión de facturas, las mismas que se pueden consultar en la página:**www.impuestos.gov.bo**

o bien, existen en las cercanías de la Administración Tributaria, algunas imprentas que ofrecen ese servicio que deberá ser informado a la institución.

Normalmente la primera dosificación de facturas autorizada está entre 100 y 200 facturas. Una vez utilizados, todos nuestros talonarios, debemos retornar al SIN a fin de recabar una nueva dosificación que regularmente es mayor a la inicial.

4. Ejercicio del contribuyente:

Una vez que se cuenta con la dosificación de facturas, se debe realizar la apertura de Libros de Compras y Ventas - IVA ante Notario de Fe Pública a fin de dar constancia y transparencia a nuestros ingresos y egresos.

Para ello existen en algunas librerías, libros especiales de Compras y Ventas - IVA que puede facilitar al contribuyente el llenado cronológico de las facturas o documentos equivalentes de compras que se convertirán en crédito para el IVA y el de venta, que se convertirá en el registro de débito de IVA.

Para recordar lo que es importante...

- Elija muy bien el Régimen al que debe pertenecer.
- No restrinja sus actividades secundarias una vez que ha elegido una principal, siempre y cuando estén vinculadas.
- Lleve un control exhaustivo de sus libros de compras y ventas.
- Desarrolle durante el año una correcta contabilidad y conserve los respaldos de la misma a efectos de elaborar correctamente sus Estados financieros.
- No incumpla las fechas de presentación y pago de declaraciones juradas.
- Si no se cuenta con recursos suficientes para cancelar una obligación tributaria, recuerde que existe la posibilidad de acogerse a Planes de Facilidades de Pago, vale decir, reprogramaciones en el pago de la deuda de hasta 36 meses, previo cumplimiento de algunos requisitos formales.

Links complementarios

www.impuestos.gov.bo

Asesores tributarios:

CANELAS - GONZALES
Dir: Av. Sánchez Lima No. 2600 (esquina Pinilla)
Edificio Tango, Piso 12 Oficina 1202
Tel/Fax: 2434508
www.canelas-gonzales.com

Negocios Inclusivos

El Estado y la interacción con el emprendedor

El Estado a través de políticas públicas desde sus niveles nacional, departamental y municipal puede ser un aliado en la actividad económica del emprendedor:

- Facilitando la solución a dificultades o cuellos de botella.
- Mejorando el clima de negocios.
- Promoviendo la articulación y fortalecimiento de actores productivos.

Políticas públicas inclusivas y la participación del emprendedor:

A través de su participación en las mesas de trabajo y concertación público-privadas, el emprendedor hace posible:

- La identificación de oportunidades productivas de acuerdo al contexto internacional.
- La identificación de dificultades o cuellos de botella en la cadena.
- El diseño e implementación de soluciones a las dificultades.
- La coordinación y articulación de esfuerzos entre los actores de tu sector (Cámaras empresariales, de comercio, de exportación y otros).
- La identificación e implementación de mejoras necesarias para mejorar el clima de negocios.
- El análisis y propuesta de Política Publicas Inclusivas que te permitan promover Negocios Inclusivos.

Así, mejora Bolivia, mejora tu sector y mejora tu negocio.



Un caso de éxito:

- Las organizaciones económicas productivas en coordinación con el Estado han logrado establecer un mecanismo de acceso a mercados mediante el Compro Boliviano, fomentando así la producción local de pequeños productores.



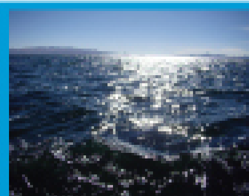
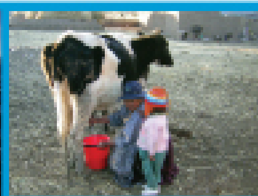
www.inclusivebusiness.org
www.snvla.org

Se parte de la generación de una economía productiva, rentable y diversificada con liderazgo y alta participación en plataformas publico-privadas.

con Negocios Inclusivos crece Bolivia crece tu Negocio

Negocios Inclusivos son iniciativas empresariales que sin perder sus objetivos de ganancia, contribuyen a la superación de la pobreza, incorporando a hombres y mujeres de menores recursos a la cadena de valor...



Negocios Inclusivos

con proveedores,

distribuidores,

consumidores

y socios.



www.inclusivebusiness.org
www.snvla.org

Promoviendo sostenibilidad,

impacto, innovación,

calidad, ingresos y empleo.